

Vendas para quem
não “nasceu”
vendedor



A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.
Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
CENTRAL NOBEL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR
Fone: (011) 876-2822 — Fax: (011) 876-6988
End.: Rua da Balsa, 559 — São Paulo — CEP 02910-000
Internet: www.livros.com/nobel

Dick Kendall

Vendas para quem não “nasceu” vendedor

Como vender serviços e qualificações
mesmo não sendo da área de vendas

Tradução de
José Ferreira Marques de Souza

Publicado originalmente em língua inglesa sob o título
Nobody told me I'd have to sell
Com autorização da CAROL PUBLISHING GROUP, INC, N.Y., N.Y., U.S.A.
© 1995 Dick Kendall

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.
Rua da Balsa, 559 – 02910-000 – São Paulo, SP
Fone: (011) 876-2822 – Fax: (011) 876-6988
e-mail: nobel@livros.com

Coordenação editorial: Clemente Raphael Mahl
Preparação do texto: Gerson Tenório dos Santos
Revisão: Márcia Cruz Nóboa Leme e Heloisa Adriana F. Seixas
Produção gráfica: Mirian Cunha
Capa: Cecília de Paiva Alves e Marcela Guimarães
Composição: Polis
Impressão: Editora Parma Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Kendall, Dick

Vendas para quem não “nasceu” vendedor — como vender serviços e qualificações mesmo não sendo da área de vendas / Dick Kendall; tradução de José Ferreira Marques de Souza. — São Paulo: Nobel, 1997.

Título original: Nobody told me I'd have to sell.

ISBN 85-213-0917-1

1. Clientes — Contatos 2. Vendas I. Título.

96-3539

CDD-658.85

Índices para catálogo sistemático:

1. Estratégia de venda : Administração de marketing	658.85
2. Vendas e vendedores : Administração de marketing	658.85

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei n. 5.988, de 14 de dezembro de 1973, artigos 122-130.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*
1 3 5 7 9 8 6 4 2
979998

Estelivrofoicomposto
em *Times New Roman*, corpo 11,5

Para minha esposa Jean.

Sem o seu tão amável apoio
eu nunca teria tido
a coragem ou o tempo
para escrever este livro.

Agradecimentos

STE livro é o resultado de muitos anos tanto de venda quanto de ensinar aos outros a vender. Eu aprendi muito de muitos ao longo dos anos que hesito em citar nomes porque terei que deixar de fora a maioria deles.

Chefes e sócios com quem trabalhei vêm à minha mente. Penso particularmente em Don German, um homem que sabe muito sobre vender e treinar, e que de boa vontade repartiu esse conhecimento comigo. Muitas das idéias deste livro vieram diretamente de Don.

Lee Estis, um antigo sócio e treinador de administração que sempre se vende aos seus clientes, seus estudantes, e a mim. Lee sempre esteve disponível para ajudar em qualquer novo desafio.

Laird Landon, outro antigo sócio, tantas vezes me encorajou a acreditar em mim mesmo e no que eu faço. Ajudou-me a compor a primeira versão realmente profissional do meu seminário de treinamento de vendas e continua a ser um auxiliar e amigo.

Vários chefes acreditaram em mim e me deram oportunidades: Gerald Smith, Jay Cramer, Willie Whitehead e Russel Willis.

John Floyd e o pessoal da John M. Floyd and Associates ajudaram a levar minhas habilidades de treinamento e de marketing para novos níveis de eficácia e toleraram minha escrita quando precisavam de meus serviços.

Quero agradecer especialmente a meus pais, Bill e Lois Kendall, que me transmitiram os valores básicos sobre os quais se fundamenta este livro, amor pelos outros, e me ensinaram a dar pelo menos tanto quanto se recebe. Agradeço às minhas filhas, Peggy Kendall e Susan Morrow, que me ensinaram muito do que sei sobre vender e que me incentivaram na elaboração deste livro.

Gostaria de ter espaço para citar todos os estudantes e clientes a quem servi ao longo dos anos, cujo trabalho árduo produziu os sucessos que me ajudaram a prosseguir. Aprendi muito com todos. Pessoas como Bill Dean, Jimmy Blanchard, Bob Chaney, Nancy Buntin, Lon Knowles e Dick Riseden vêm à minha mente mas são apenas uns poucos dentre milhares. Muito obrigado a vocês todos.

Kevin McDonough, meu editor na Carol Publishing, e os outros editores que gastaram muitas horas melhorando este livro. Kevin acreditou em mim e no livro. Eu precisava disto.

Prefácio

SCREVER livros e mais livros não tem limite, e o muito estudo desgasta a carne”: assim dizia o Livro do Eclesiastes. Então por que deveria eu ser presunçoso o bastante para escrever mais um livro, particularmente sobre vendas? Há centenas, talvez milhares, de livros sobre o assunto.

Eis o porquê. Eu sempre achei que vendas fosse algo ruim, abaixo de mim, como queira. Assim, ao sair da universidade fui trabalhar em administração da câmara do comércio, depois em bancos, depois comecei minha própria empresa de consultoria. Aquelas certamente não eram profissões de venda. E não obstante nas câmaras, nos bancos e certamente no meu próprio negócio eu percebi o que se conta que J. C. Penney disse: “Nada acontece até que alguém venda alguma coisa”. Eu tive de vender na maior parte da minha vida.

Como gerente de marketing de banco constatei que havia muita gente na profissão bancária exatamente como eu. Eles não gostavam da idéia de vender. Contudo quando o negócio bancário foi desregulamentado e mais competição se estabeleceu, os bancos só podiam sobreviver se alguém vendesse alguma coisa. Eu tinha de ensinar os banqueiros a vender. Depois que abri uma firma de consultoria de marketing descobri que havia muita gente que odiava vender, mas tinha de vender. Arquitetos, contadores, engenheiros, donos de empresas e muitos outros estavam no mesmo barco. Descobri, também, que se podia ensinar banqueiros a vender, podia ensinar qualquer um.

iguais a mim que tinham se iniciado na vida para serem qualquer coisa menos vendedoras. E assim, ao longo dos anos, ensinei literalmente a milhares de pessoas que vender não é apenas necessário, mas pode mesmo ser uma aceitável parte de suas vidas. Geralmente, não é vender que é o problema, mas sua percepção do que significa vender.

E assim nasceu a idéia para o livro. Fiz pesquisa. Havia centenas de livros sobre vendas. Havia até livros de vendas para executivos que não são da área de vendas. Mas não havia livros sobre vendas que compreendessem você e eu, as pessoas que não gostam da idéia de vender. Aquelas pessoas que, por qualquer razão, acham que vender tem de fazer parte de suas vidas ou elas não têm trabalho. Ou, ainda, a empresa para a qual trabalham não tem como negociar. Contudo a idéia de ter de vender é aterrorizante ou, pelo menos, repugnante para elas.

Assim, se você se enquadra no modelo — você não gosta da idéia de vender mas você tem de vender — você apanhou o livro certo. Eu ainda tenho aqueles preconceitos contra vendas. E mesmo assim tenho de vender. Se isto revelar as suas características, então eu também compreendo você. Eu passo a ter empatia por você. Minha experiência, entretanto, me diz que há esperança. Eu penso que você achará nestas páginas a resposta para um problema com o qual você tem de viver. Se você é como muitos dos outros com quem trabalhei ao longo de décadas, você pode até constatar que o que eu apresento aqui é não somente tolerável, mas talvez até mesmo divertido.

Não apenas a maneira como eu abordo o treinamento de vendas é diferente. Pode ser que o mundo em que você e eu trabalhamos esteja tornando-se diferente do que era há apenas alguns anos. Parece-me que o mundo comercial está mudando. Quando eu olho para esta afirmação ela parece demasiado óbvia. Mas a mudança só é importante se me afeta. Você poderia dizer a mesma coisa. Você poderia perguntar: “Como ele está mudando e como isto me afeta?”

O ex-presidente George Bush disse que teve uma visão de uma nação “mais bondosa e mais gentil”. Ele citou isso novamente, a propósito, nas atividades de posse quando seu filho George W. se tornou governador do Texas. Eu, também, tenho esta visão no mundo dos negócios. Há muitos observadores do mundo dos negócios que diriam que tenho visões antes fantásticas e irrealísticas. Há outros que concordam com essas visões.

Stephen Covey, em seu livro *best-seller The seven habits of highly effective people* (*Os sete hábitos de pessoas altamente eficazes*), fala a respeito de seu estudo dos duzentos anos de literatura sobre sucesso. Ele declara: “Eu comecei a perceber cada vez mais que grande parte da literatura sobre sucesso dos últimos cinquenta anos era superficial ...Em con-

focalizava o que poderia ser chamado de tica do Caráter... A tica do Caráter ensinava que há princípios básicos de vida eficaz, e que as pessoas só podem experimentar o verdadeiro sucesso e felicidade duradoura quando aprendem e integram estes princípios em seu caráter básico.”

Covey prossegue explicando os sete hábitos que ele acredita que constroem o caráter. “Semeie um hábito, você colhe um caráter”, como diz a citação de Samuel Smiles. O livro é excelente. Porém, meu interesse não está tanto no fato de o dr. Covey ter escrito o livro. Há sempre homens instruídos e sábios que vêem como as coisas deveriam ser. Meu interesse está na sua popularidade. Ele foi número um na lista de *best-sellers* do *New York Times*.

Há alguns anos um outro *best-seller*, *Swim with the sharks without being eaten alive* (*Nade com os tubarões sem ser comido vivo*), foi escrito por Harvey Mackay. O livro é excelente, com muitas idéias maravilhosas para conduzir a empresa melhor. Entretanto, o que me interessa é que muita gente comprou aquela obra. Devo admitir que a maioria deles não se consideravam tubarões.

Um dos sete hábitos descritos por Covey é Pense Ganhar! Ganhar! Primeiramente ouvi essa expressão no livro *I'm OK, You're OK* (*Eu estou OK, você está OK*) de Thomas A. Harris, Doutor em Medicina, um livro popular de psicologia escrito em 1969. A “visão de mundo” de “Eu estou OK, você não está OK” era Ganhar/Perder; A de “Eu não estou OK, você está OK” era Perder/Ganhar; e a de “Eu estou OK; você está OK” era Ganhar/Ganhar. Leva um tempo para essas idéias assentarem.

Para minha maneira de pensar, a popularidade desses livros e idéias é uma indicação de que o mundo dos negócios está mudando. A velha competição nos negócios está sendo questionada e substituída por uma abordagem mais cooperativa. Todos estamos nisso para ganhar, e para eu ganhar é necessário que eu o ajude a ganhar.

Estas idéias estão refletidas na situação de mudança do mundo comercial. Os Estados Unidos não são mais o único produtor. Outras nações estão aumentando a sua produtividade a uma taxa mais rápida do que os próprios EUA. Há verdadeiramente um mercado mundial. A nova ordem mundial requer cooperação, particularmente dentro das fronteiras dos Estados Unidos. Ela também vai requerer cooperação entre as nações.

Esta nova necessidade mundial de cooperação exigirá uma nova maneira de vender nossos bens e serviços, aqui e no exterior. Os conceitos de vender incluídos neste livro certamente não são novos. Entretanto, pode haver uma nova ênfase no aspecto da construção do relacionamento do ato de vender. É disto que trata este livro. Todos devemos vender nossos bens

nós levamos em consideração a abordagem Ganhar/Perder aplicada à venda. Faça para os outros antes que eles possam fazer para você. Eu mesmo nunca me senti bem com essa abordagem. Talvez você também não. Agora a verdade é que essa abordagem não funciona mais. E assim uma nova ordem chega ao mundo dos negócios. É meu grande desejo que este livro represente pelo menos uma pequena parte nesta revolução pacífica.

Kahlil Gibran, que morreu em 1931, em seu livro *The Prophet*, tinha isto para dizer acerca de vender:

E um mercador disse: “Fale-nos de vender e comprar”.

E ele respondeu: “...É na troca das dádivas da terra que você achará abundância e será satisfeito”.

“Entretanto, a não ser que a troca seja com amor e justiça bondosa, ela somente levará alguns para a ganância e outros para a fome.”

Este conceito, seja novo ou não, é também parte do cambiante papel que as mulheres estão representando no mundo dos negócios. Nossa nação reconheceu a valiosa contribuição que as mulheres podem trazer para os negócios. Neste livro eu usei os termos *ele* (sujeito) e *o* (objeto) em lugar dos mais incômodos *ele/ela* e *o/a*. *Ele* e *o* são os mais próximos equivalentes ao imparcial ao discutir o gênero. Naturalmente, muitos dos meus exemplos envolvem mulheres. Neste caso eu usei *ela* e *a*.

Embora seja verdade que provavelmente a vasta maioria dos proprietários de empresas e executivos que visitei ao longo dos anos fosse composta de homens, isto está mudando. Há vinte anos, quando comecei a dar consultoria aos bancos, a maioria dos meus estudantes das classes de vendas era masculina. Isto mudou atualmente. Agora, está mais próximo dos 50%. Eu penso que continuaremos a ver esta mudança na composição do gênero da gerência sênior e dos proprietários de empresa.

Barbara Bush, esposa do ex-presidente, fez estas observações na colação de grau da Faculdade Wesley em junho de 1990: “Em algum lugar nesta platéia pode até haver alguém que um dia seguirá meus passos e presidirá sobre a Casa Branca como cônjuge do presidente. Dou-lhe minhas felicitações!”. Creio que poderemos ver bem isto em uma ou duas décadas.

Parte da razão para tudo isso é a mudança da ordem mundial. Em nossa sociedade, as mulheres jovens são educadas com melhores habilidades de cooperação que os homens. Aos homens jovens ensina-se competição. Na minha opinião, este espírito competitivo, apesar de bom em alguns casos, está perdendo sua importância no mundo dos negócios. Habilidades de cooperação e de construção de relacionamentos serão mais necessárias no

mercado. De qualquer modo, muitos de nós homens nunca nos sentimos bem com o papel competitivo. Para aqueles que sentem deste modo, este livro será exatamente para eles. Se você for mulher, penso que achará os conceitos apresentados aqui úteis, confortadores e encorajadores. Se você for homem, poderá encontrar um novo auxílio nas vendas que tem de realizar.

As idéias sobre vendas apresentadas aqui não são novas para mim. Vender está ocorrendo desde que Eva persuadiu Adão a comer o fruto proibido (naturalmente, ela deve ter usado um prêmio para aumentar a tentação). Estou em dívida com os muitos professores e orientadores que tive ao longo dos anos. Dei algum crédito específico quando foi possível. Gostaria de poder fazer justiça a todos. Se dei uma contribuição aqui é porque abordei o assunto do ponto de vista dos que como nós pensam que vender é ruim. Eu compreendo este modo de pensar. Eu tive de lidar com isto na minha própria vida. Espero que meu ponto de vista seja útil para você.

Sumário

Prefácio	9
1. Eu não consegui um emprego de verdade	15
2. Um bom cliente é difícil de encontrar	21
3. Por que eles compram? Por que eles não compram?	31
4. Por que você está aqui?	45
5. Bater papo não é de todo mau	57
6. Estilo pessoal: a linguagem da diferença	69
7. Nós falamos espanhol	83
8. Conquistando amigos e influenciando pessoas	97
9. Por favor, entenda-me	111
10. Já resolvemos este problema antes	125

- 12. Eu odeio papelada 155
- 13. Os clientes estão onde você os encontra 165
- 14. Como chegamos ao fim deste livro? 177
- 15. Não houve transação comercial,
 mas fizemos uma venda do mesmo jeito 189
- 16. Enfrentando a estrada 203

Eu não consegui um emprego de verdade

INGUÉM compra qualquer coisa de nós a não ser que tenha um problema que acha que nós possamos resolver. Se você gosta de ajudar as pessoas a resolver problemas, continue lendo.

Eu sou um líder de seminário. Em meus seminários conheço pessoas e fico sabendo por que elas vieram. Não posso fazer isto aqui. Não sei por que você está lendo este livro. Terei de fazer algumas suposições:

1. Você é um profissional (banqueiro, arquiteto, engenheiro, contador, advogado, empreendedor, etc.)
2. Você não gosta de vender e jamais quis ser um vendedor. Esta foi uma razão para tirar um diploma.
3. Você tem de vender. O chefe o diz. O crescimento de sua empresa exige isto. O departamento de vendas quer que você o faça, etc.
4. Você tem uma leve esperança de que este livro lhe ensinará alguma coisa sobre vender que o fará menos doloroso ou assustador.
5. A maioria das quatro suposições acima são verdadeiras, mas a razão real é que seu chefe lhe entregou o livro e disse: “Leia-o !”.

Se estas suposições se ajustam a você, então você veio à fonte certa. Você e eu nos divertiremos juntos. Somos bastante parecidos.

Se, por outro lado, você gosta de vender e está procurando algum novo truque ou técnica que lhe ajude a fechar mais um negócio, manipular um

de alguém, então devolva este livro e peça seu dinheiro de volta. Ele não é para você.

Deixe-me repartir um pouco de minha experiência de venda. Meus pais me criaram para odiar vendas, vendedores e todo o jogo da venda. Apesar disto sempre vendi alguma coisa desde que estava no segundo ano da faculdade. (Isto é, se você não contar que eu vendi assinaturas do *Houston Press* no quarto ano a fim de ganhar um canivete. Não consegui o canivete, mas ganhei um jogo de copos vermelhos e um jarro que dei para minha mãe. Ela me devolveu alguns anos mais tarde. O jogo é agora um valioso item de coleção. Isto tem pouco a ver com o propósito deste livro, mas eu achei que você podia achar interessante.)

No verão após meu primeiro ano na faculdade, passei dias gastando sola atrás de emprego. Precisava ter trabalho ou não poderia voltar à faculdade no ano seguinte. Um dia voltei para casa e disse para a minha mãe que tinha me empregado para vender os *Child craft books* (Livros das artes infantis).

“Você fez o quê?” Pensei que ela ia desmaiar. Sentou-se. Sua face estava cheia de angústia. Era a mesma expressão que ela mostrou quando eu tinha sete anos e meu irmão e eu tivemos uma grande briga na encenação de Natal na igreja.

“Mas mãe, eu não consegui um emprego *de verdade*.” Eu realmente acreditava nisto. Vender não era um emprego de verdade. Era qualquer coisa parecida com assalto a banco. Mas eu precisava de um emprego.

Aquele foi o verão mais miserável de minha vida. Agora, não me compreenda mal. Não era dos livros que eu não gostava. Tinha crescido com os livros da *Child craft books* (Livros das artes infantis). Eu os amava. Acreditava neles. Pensava que apenas as crianças sem condições econômicas não os possuíam. Assim, por que eu me sentia tão miserável vendendo-os?

Parte da razão era o treinamento que eu tinha recebido. Nunca o esquecerei. Eu fora selecionado por uma mulher idosa, pelo que eu pensava na época. Ela tinha provavelmente pelo menos cinquenta anos, mas o que sabem os jovens? Estou certo de que ela tinha sido bem-sucedida vendendo os livros da *Child craft books*. Ela podia até ter sido bem-sucedida treinando gente para vendê-los. Mas ela não me compreendia. Eis o que aconteceu.

Passamos um dia inteiro em treinamento. Ela levou quase toda a manhã ensinando-me sobre os livros.

Caso você não saiba, os livros da *Child craft books* são uma coleção de vários volumes que inclui tudo, de psicologia infantil a como entreter crianças num dia chuvoso. Uma das minhas mais antigas e queridas recordações como criança é estar sentado no colo de minha mãe enquanto ela lia poesia

memória. Volumes sobre a necessidade de chamar o médico e o que fazer até que ele chegue, leitura precoce, habilidades, criatividade, etc. tornam a coleção essencial para pais de crianças pequenas.

Assim, metade do dia vagueando através de minhas memórias e expandindo meu conhecimento de um bom produto foi bastante agradável. Depois comecei o treinamento em “técnicas” de vendas. A própria palavra me fez sentir que ia aprender a fazer alguma coisa para alguém — alguma coisa de que eles não gostariam ou pela qual não me agradeceriam. Eu estava certo.

Nós passamos o resto do dia aprendendo cada técnica para manipular, amedrontar, bajular e induzir as jovens mães a assinar um contrato e um cheque. (Naqueles dias a maioria das mães ficava em casa e os pais iam para o trabalho. Assim, a vítima típica, quer dizer, o consumidor provável, era uma jovem mãe.) O treinamento ia contra todos os valores que eu tinha desenvolvido desde a infância. Mas eu precisava do emprego, por isso escutava.

Então ela terminou o treinamento com seu melhor discurso de treinador. “Dick, você está indo para a batalha. Eu lhe ensinei a vencer. Eu quero que você pense na sala de estar daquela jovem mãe como um campo de batalha. Se você usar todas as armas que eu lhe dei hoje e usá-las habilmente, aquela jovem mãe terá medo de não comprar. Ela assinará um cheque e você será o vencedor.

“Mas se você não lembrar o que aprendeu hoje aqui, se você acha que tem um modo melhor, então aquela mãe não assinará um cheque. Você partirá de mãos vazias. Ela vencerá e você perderá.” Eu quase larguei tudo. Mas eu precisava do emprego, portanto eu escutei.

Eu posso estar escrevendo este livro hoje por causa daquela mulher. Não porque ela me ensinou alguma coisa sobre venda. Mas porque ela ensinou como não ensinar os outros a vender.

Se ela pelo menos tivesse me dito: “Dick, nós temos a melhor coleção de livros que uma jovem família jamais poderia esperar possuir. Você ainda não tem filhos, mas deixe-me falar-lhe sobre trazer uma criancinha do hospital para casa. É maravilhoso e excitante, mas também é atemorizante.

“Você tem uma expectativa tão maravilhosa com relação àquela criança. Ela vai ser o presidente dos Estados Unidos, um grande filósofo, professor, ou talvez o papa. Você quer que aquela criança tenha todas as vantagens, esteja à frente das outras na escola, se sobressaia, desenvolva cada talento e habilidade.

“Mas você também está com medo, Dick. Há tantas doenças, acidentes, problemas de aprendizado e conflitos. Como você tratará cada situação para

mecanismos mais complexos do mundo — e não há manual de instrução. Acredite-me, você precisa de um. Por mais complicadas e delicadas que sejam, as crianças são feitas com mão-de-obra não-especializada.

“Agora, Dick, aqui é que entra a sua habilidade de vendedor. Se você pode entrar naquela sala de estar com uma compreensão de onde aquela jovem mãe está vindo, dos seus temores e aspirações para aquela criança ou aquelas crianças; se você pode fazer-lhe perguntas para aprender mais sobre suas preocupações específicas; fazê-la falar sobre essas preocupações e escutar, realmente escutar; então se você pode mostrar-lhe que você a escutou, ela provavelmente estará disposta a ouvir você falar-lhe sobre a maravilhosa coleção de livros que ajudaram milhões de mães em situações semelhantes.

“Então se você combinar cuidadosamente seu conhecimento sobre estes livros com o seu novo conhecimento dos problemas dela e mostrar-lhe como estes livros resolverão tais problemas para ela, então ela assinará um cheque, assinará o contrato e o abençoará cada vez que os abrir. Você ganhará e ela também.”

Eu chamo a técnica de venda que acabei de esboçar como a abordagem Ganhar/Ganhar que é oposta à abordagem Ganhar/Perder que a mulher na realidade me ensinou. Eu poderia viver com a abordagem Ganhar/Ganhar. Se eu a tivesse conhecido naquele tempo, provavelmente eu teria tido um verão melhor. Mais tarde voltaremos ao assunto.

Na Universidade de Baylor me especializei em filosofia. Estudei para o sacerdócio, mas nunca ingressei na carreira. Agora sei que escolhi aquela carreira porque eu queria ajudar as pessoas a resolver problemas. E ainda quero.

Baylor tem uma boa escola de administração. Eu me recordo, não obstante, que eu pensava que as pessoas que se especializavam em administração eram um pouco estranhas; talvez não completamente humanas, certamente não tão “humanas” quanto os especializados em filosofia.

Um dos poucos empregos para o qual meu diploma de filosofia me qualificava em 1957 era o de gerente da câmara de comércio. Fui trabalhar no *staff* de uma câmara em San Angelo, Texas. Mais tarde fui gerente de câmaras de comércio em três outras pequenas cidades do Texas. Até anos mais tarde eu não descobrira ainda que o principal trabalho de um gerente de câmara é vender — vender aos homens de negócios como eles podem unir-se; vender aos membros de comitê como eles devem trabalhar; vender a cidade para novas indústrias.

Era uma boa coisa que eu não conhecia. Poderia ter odiado o emprego. Porém, eu o amei. Foi muito bom minha mãe não saber que eu estava vendendo. Ela estava orgulhosa de mim.

keting. Ainda não queria vender coisa alguma, mas ser vice-presidente de marketing parecia ser bom. Minha mãe ainda estava orgulhosa.

Logo depois que eu fui trabalhar para o banco, um grupo de negociantes de Houston comprou o seu controle. Nomearam um novo presidente e fizeram muitas mudanças. Dobramos o tamanho do banco e tomamos o mercado da concorrência. Como eu era vice-presidente de marketing, recebi o crédito pelo sucesso.

O grupo me pediu para mudar-me para Houston e implantar programas de marketing para os outros bancos controlados pelo grupo. Mais tarde ajudei o grupo a formar uma empresa *holding* bancária chamada Allied Bancshares.

Em 1984 a revista *Fortune* nomeou a Allied como a décima primeira mais bem-sucedida da década anterior. Meus programas de marketing, vendas e treinamento de vendas ajudaram a fazer isto acontecer. Mas estou indo muito rápido.

Naquele primeiro emprego de marketing bancário na pequena cidade de Conroe, Texas, aprendi uma coisa. Tinha de vender. Mais importante: aprendi que todos no banco tinham de vender. E eu tinha de ensinar-lhes como. O que essas pessoas me ensinaram por sua vez é a base deste livro.

Aqueles banqueiros pensavam que não queriam ser vendedores. Eu pensava que não queria ser vendedor. Estávamos todos errados.

O que não queríamos era sermos manipuladores, enganadores, induzir outras pessoas a fazerem o que não queriam fazer. O que queríamos era ajudar outras pessoas a resolver problemas, construindo bons relacionamentos com elas. Não sabíamos que isto é que é vender de verdade. Eu sei isto agora. Espero que você concorde comigo ao terminar este livro.

É provável que você tenha feito boas relações com pessoas ajudando-as a resolver problemas. Você combina seu conhecimento e experiência com o conhecimento de seus clientes ou pares sobre seus problemas para achar soluções. No processo você constrói bons relacionamentos. Este processo é vender na sua forma mais elevada. Você já sabe como. O próximo capítulo deve provar isto a você.

Um bom cliente é difícil de encontrar

URANTE minha estada na Allied Bancshares houve o caso de Wilford, o gerente de empréstimo. (Mudei o nome para proteger o inocente. Se o seu nome, leitor, for Wilford sinto muito. Não pela afronta. Eu apenas sinto que seu nome seja Wilford.) Will (vamos chamá-lo assim para abreviar) era um excepcional gerente de empréstimos. Ele conseguia responder a qualquer pergunta sobre qualquer de seus clientes. Ele tinha estado em seus escritórios. Ele tinha visto suas operações. Ele tinha feito perguntas e compreendia seus negócios. Ele era um bom gerente de empréstimos e sabia disso. Ele não queria fazer uma visita de vendas.

Naqueles dias nós ainda éramos uma empresa bancária pequena, recente, competindo cabeça-a-cabeça com os bancos maiores. Visitar os clientes deles era uma necessidade se quiséssemos crescer. Visitávamos as empresas relativamente pequenas e médias que os bancos maiores não estavam servindo bem.

“Eu não sou um vendedor. Eu não sei vender”, Will respondia quando eu lhe pedia para fazer uma visita. “Por que você não contrata alguém especializado em vendas para fazer as visitas?”

Conversei com os clientes de Will. Perguntei-lhes o que pensavam de Will. “Ele é fantástico!” eram as suas respostas. “Ele é o melhor gerente de empréstimos que já vi. Ele conhece minha empresa tanto quanto eu. Sinto que ele é quase como um sócio.”

“Como você pensa que Will se sairia como vendedor?” eu perguntava.

“O quê? Eu acabei de lhe dizer. Ele é fantástico. É o melhor vendedor que já vi. Eu gostaria de poder contratá-lo.”

ma era o conceito de Will sobre o que é vender. Agora vejamos qual é o seu conceito de vender. Você concordaria que o resultado final da boa venda é um cliente leal? Em outras palavras, se eu saio e faço visitas de venda e sou bem-sucedido, você concordaria que minha avaliação daquele sucesso seria um cliente leal para minha companhia? Quero dizer um cliente que eu poderia contar que voltaria para minha empresa sempre que tivesse um problema que eu pudesse resolver.

Eu sei que você tem alguns clientes leais na sua empresa. Podem ser indivíduos ou outras companhias para os quais você fornece um produto ou serviço, ou eles podem ser clientes internos, outro departamento, um chefe, um colega, a diretoria. Mas apenas para me certificar de que dominamos o conceito, entrarei em um pouco mais de detalhe. Alguns exemplos explicariam melhor.

Exemplo A

Aqui está um que eu encontrei quando elaborava um plano de marketing para um de meus clientes. Quando escrevo um plano de marketing, visito e converso com os clientes do meu cliente. Entre outras questões sempre faço esta: “Se você tivesse a mesma situação novamente, quem você chamaria da próxima vez?” Se o cliente rapidamente indica o meu cliente eu sei que tenho um cliente leal. Este cliente particular arrenda *trailers* para escritório e escritórios temporários para a indústria da construção, fábricas petroquímicas, hospitais e qualquer um que tenha necessidade de espaço temporário. Os *trailers* são rebocados para o local do locatário e instalados do mesmo modo que uma casa móvel.

Há alguns anos explodiu uma grande petroquímica. Houve mortes. Os danos foram de milhões. A repercussão foi nacional. Esta companhia tinha sido cliente de meu cliente, mas apenas esporadicamente. Eles estavam longe de serem exclusivos. No dia seguinte à explosão, o gerente de instalações da fábrica chamou meu cliente. Estava atormentado. Ficara acordado toda a noite. O presidente da companhia tinha ligado duas vezes. Repórteres e câmaras de TV estavam do lado de fora do seu escritório. Ele precisava de espaço temporário para escritório imediatamente. Não tinha tempo para negociações, verificações de crédito, papelada, permissões, etc.

Esta era a sua terceira chamada a um fornecedor de espaço para escritório. Agora já era o fim da tarde do dia após a explosão. Mas o gerente da filial do meu cliente tinha cumprido seu dever. Ele tinha estado na fábrica várias vezes. Ele conhecia os atores.

Ele gostava de uma abordagem mão-na-massa. Se alguém ligava perguntando por espaço no escritório e parecia hesitante, ele pedia para ver um esboço, talvez num guardanapo. Se o cliente dissesse sim, ele pedia para fazer uma visita. Sua necessidade real era ver a pessoa, conhecer a empresa. Ele achava que era mais fácil compreender os problemas se pudesse vê-los.

Ele havia feito isto com o gerente de instalações da fábrica. Nenhum dos concorrentes havia feito o mesmo. Agora, o esforço extra estava para ser recompensado.

Meu cliente estava pronto. Não apenas tinham os escritórios, eles deixaram de lado toda papelada, chamaram os funcionários que já tinham ido para casa naquela noite e entregaram os *trailers* de escritório em torno das 2h da manhã do dia seguinte. Quando visitei o gerente de instalações e perguntei quem ele chamaria da próxima vez, o que você acha que ele disse? Meu cliente, naturalmente. Este é um freguês leal. Talvez você não tenha pensado que satisfazer as necessidades dos clientes desta maneira — visitar a fábrica, conhecer os atores, compreender as operações — seja vender. Mas lembre, dissemos que o resultado final de uma boa venda é um cliente leal. Nesta história, terminamos conseguindo um cliente leal. Deve ter acontecido uma boa venda. Mas eu estou gastando o seu tempo. Vamos olhar um outro exemplo de um cliente leal.

Exemplo B

Esta história é sobre um de meus clientes leais. Não começou assim, acredite-me. Trata-se de um banqueiro em uma pequena cidade no Sul. Coincidentemente, a cidade fica quase à mesma distância de uma área metropolitana importante como Conroe fica de Houston. Havia outras semelhanças com a situação encontrada no banco em Conroe vários anos antes. Por exemplo, o banco era o segundo em uma situação muito competitiva, e como o de Conroe, era um segundo muito fraco. O banco grande estava crescendo mais rápido e era visto pela comunidade como o único líder. Quando o banco foi iniciado lá pelos anos trinta, três dos diretores se chamavam Ketchem, Holdem e Cheatham. Isto é verdade. O pessoal da cidade fez grande alarde disso ao longo dos anos. Entretanto, você não ouve falar tanto disso quanto se ouvia quando eu cheguei pela primeira vez. Os banqueiros sabiam que tinham problemas. Ficava claro para eles no fim de cada ano quando os balanços dos bancos eram publicados no jornal local. Eles estavam perdendo terreno e perdendo rápido. Eles me chamaram para dar um treinamento ao pessoal de atendimento (gente fácil de culpar) e talvez propor algumas

plano de marketing.

Num estudo de marketing eu geralmente começo com entrevistas confidenciais com uma porcentagem do pessoal em todos níveis de gerência e funcionários de linha. Neste caso, eu me proponho entrevistar cerca de dezessete dos sessenta e poucos chefes e subordinados. Após as primeiras entrevistas, achei que tinha uma idéia do problema. Depois de dezessete, sabia que tinha. Parecia que o único *feedback* que o pessoal tinha do presidente era levar bronca na reunião semanal se tivessem feito alguma coisa errada. Conseqüentemente, todo o mundo havia aprendido quanto tinha de fazer para evitar a demissão, e isto era tudo o que produzia. Se eles fossem além, teriam os pescoços cortados... em público. Eu perguntei ao presidente se podíamos almoçar juntos. A caminho do restaurante trocamos amenidades acerca da comunidade. Ao mesmo tempo minha mente estava percorrendo as possibilidades. Eu poderia ter mentido. Mas quando desenvolvemos nossas idéias sobre o que faz um relacionamento leal com o cliente, a palavra *confiança* quase sempre aparece. Confiança não se baseia em mentiras. Assim, depois que pedimos o almoço estava óbvio que ele queria saber o que eu tinha descoberto.

“Lon” (este é a propósito, seu nome verdadeiro) eu disse, “você me pediu para descobrir o que está errado com seu banco. Eu não sei como dizer isto... mas *você* é o que está errado com seu banco.”

Nos anos que passaram desde aquele almoço eu ouvi Lon contar esta história, também. Na sua versão ele diz que não sabia se me chamava ou não para brigar na rua, mas ele estava certo de que nunca pagaria meus honorários.

Ele pagou meus honorários. Para seu crédito ele confessou seus problemas de gerência e mudou. Ele me permitiu contar toda a história quando fizesse meu relatório para o *staff*. Ele criou a frase “motivação negativa”. Sempre que o velho estilo de gerência aparecesse, você escutaria “motivação negativa” sussurrada no fundo, e o gerente recuaria. Como você pode adivinhar, o estilo de gerência de Lon tinha passado para a gerência intermediária. As mudanças que Lon fez tinham também de ser passadas para baixo.

Juntos montamos um plano de marketing que a gerência seguiu religiosamente. Eu dei alguns treinamentos de vendas e de atendimento ao cliente, bem como de gerência. Treinei a diretora de marketing em sua função, e ela era excelente. Os resultados foram espetaculares. Quando encontrei Lon pela primeira vez o banco possuía cerca de US\$ 40 milhões em ativos totais com um lucro anual de cerca de US\$ 150 mil. Desde então, o banco triplicou de tamanho, assumiu a posição de liderança na comunidade e em um ano recente obteve um lucro perto de US\$ 2 milhões. Quando Lon pensa em

afasto de sua comunidade, mais crédito recebo por seu sucesso. A verdade é que precisou de nós dois para resolver os problemas. Lon é meu cliente leal. Neste ponto você deve estar perguntando: “O que tem isto a ver com vender?” Minha resposta é: “Tudo”. Lembre que dissemos que um cliente leal é o resultado final da boa venda.

“Sim”, você diz, “mas o que tem isto a ver com minhas visitas de vendas?”

Minha resposta, novamente, é: “Tudo.” Uma boa visita de venda leva à descoberta dos problemas do cliente, a sua solução para você e uma venda.

Exemplo C

Um amigo meu comprou um lindo lote. Isto é, parte dele era lindo. Ele tinha frente para uma rua movimentada que estava próxima de uma vizinhança de baixa renda. O fundo do lote, entretanto, dava vista para um belo desfiladeiro que parecia fora deste mundo. O lote tinha outros problemas além da rua movimentada. Ele caía muito rapidamente para o desfiladeiro.

Meu amigo já tinha começado a procurar maneiras de aterrar a parte traseira do lote para formar uma plataforma plana para a casa que ele queria construir. Mas antes de fazer isto ele decidiu contratar um arquiteto para projetar a casa.

O arquiteto olhou o lote. Ele escutou meu amigo e esposa discutirem o seu sonho a respeito da casa. Enquanto escutava, ele descobriu que ambos estavam ocupados com suas carreiras e envolvidos com a comunidade. Eles tinham comprado o lote principalmente por causa da serenidade oferecida pelo desfiladeiro. Eles se imaginavam passando suas raras manhãs livres de domingo tomando café em um pátio com vista para o desfiladeiro, escutando as pombas pela manhã, observando os esquilos e tatus, e talvez mesmo avistando uma raposa.

Depois de algum estudo, o arquiteto achou que podia escavar a frente do lote em vez de aterrar o fundo. Isto realmente deixou toda a casa quase totalmente abaixo do nível da rua. Então, ao projetar um passeio em S para que os carros pudessem vencer a íngreme entrada e ao plantar grandes cedros ao longo do passeio, a casa ficou totalmente escondida da rua. Como ele suspeitava, o barulho da rua movimentada foi absorvido pelas plantas, passando por cima do topo da casa. Isto deu ao casal sossego, privacidade e serenidade maiores até do que esperavam.

Até hoje, meus amigos desfrutam suas serenas manhãs de domingo, e o nome do arquiteto é falado quase que com reverência para cada visita com quem eles compartilham seu desfiladeiro. No sentido mais acurado da palavra, estas pessoas são clientes leais do arquiteto.

mente. para isto que servem os arquitetos. Eu resolvi muitos problemas como este. Mas o que isto tem a ver com vender? Eu não compreendo”. Em resposta a isso eu lembro a você que começamos o capítulo 1 dizendo que as pessoas não comprem coisa alguma de nós a não ser que tenham um problema que pensem que podemos resolver. O truque é trazer esta abordagem de solução de problema para a visita de venda.

Agora que você viu alguns exemplos de clientes leais, pense em um dos seus. Eu uso o termo *clientes* aqui no seu sentido mais amplo. Se você for um arquiteto, advogado, ou engenheiro, pode chamá-los clientes. Se você for um médico, pode chamá-los pacientes. Não importa como você os chama. São todos pessoas que têm problemas para os quais você tem uma solução.

Você pode não tratar diretamente com clientes de modo algum. O cliente para você poderia ser outro departamento em sua empresa, um chefe, seus pares. Qualquer pessoa para quem você deve vender soluções.

Neste contexto pense em clientes que você chamaria de leais. Clientes que voltarão sempre para você quando tiverem o tipo de problema ou necessidade que os levaram a procurar você da primeira vez. Você tem um, ou muitos em mente? Bom. Agora nomeie-os. Imagine-os em detalhes. Lembre-se de seu trabalho com eles no passado. Finja que eles estão na sala com você.

Agora, eu quero que você faça um exercício simples. Escreva na margem deste livro todas as razões que você conhece pelas quais estas pessoas são leais a você. Por que elas virão de volta ou pelo menos recomendarão você aos seus amigos que têm problemas ou necessidades semelhantes? Em outras palavras, quais são os elementos de um cliente leal? Vá em frente. Tome um minuto para escrevê-los. Eu espero.

Fez a sua lista? Bom. Eu tenho usado este exercício para grupos em todo o país, em todos os tipos de empresas, com todos os níveis e tipos de educação e em todos os tipos de disciplinas. Basicamente as listas tendem a ser quase a mesma. Eu lhe darei a lista de palavras que colecionei ao longo dos anos e você verifica se suas palavras batem. Aposto que sim:

Nós resolvemos os problemas deles. (Algumas pessoas dizem: “Nós satisfizemos suas necessidades”. Tudo bem.) Isto parece básico e é. As pessoas só compram de nós porque têm problemas que pensam que podemos resolver. Não importa se você ajuda um presidente a mudar seu estilo de gerência ou se você é um dedetizador e acaba com alguns besouros.

Mantivemos alta qualidade. Não é que nós apenas resolvemos os problemas deles. É que nós o fizemos bem. Nós estivemos à altura das expectativas deles ou as ultrapassamos. Se houve um problema com nosso produto

você poderia pensar que é qualquer coisa que os japoneses inventaram. Não é. Muitos dos meus clientes poderiam ter escrito um livro sobre qualidade e vivenciá-la cada dia de suas vidas.

Nosso preço é justo. Agora isto merece mais discussão. Significa que é o mais barato? Provavelmente não. Certo, não deixaremos de avaliar nossos clientes só porque eles são leais. Mas “o preço justo” muitas vezes significa outra coisa que não o mais barato. Pense sobre suas próprias compras. Você sempre compra o mais barato? Provavelmente não.

Há uma história maravilhosa sobre uma loja de ferragens em Conroe chamada Everett’s Hardware. Ela é o que ficou da Everett’s Mercantile na virada do século (eu digo o XX, não o XXI). Nos velhos tempos você podia comprar tudo, de doces a arreios para cavalos, na Everett’s Mercantile. Quando me mudei para Conroe em 1962, você ainda podia comprar arreios para cavalos na Everett’s. Talvez ainda possa.

Everett’s era o tipo do lugar onde você simplesmente tinha de ir aos sábados. Eu me lembro de ter visto um amigo lá no sábado de manhã e depois novamente à tarde. Quando me viu pela segunda vez ele disse: “Não dá para dizer que é sábado sem pelo menos duas passadas na Everett’s”. Ambos rimos.

Fui à Everett’s num sábado com a válvula de meu aparelho sanitário. Eu disse ao homem do setor de hidráulica que precisava de uma reposição. Ele disse: “OK. Nós temos isto, mas diga-me qual é o seu problema”. Depois que expliquei a situação do aparelho sanitário ele deu uma olhada na válvula, desatarraxou uma peça e tirou uma arruela.

“Se você quer um conjunto novo, ficarei feliz em vender-lhe um. Mas segundo o que você me disse e a aparência desta arruela, tudo o que você precisa é de uma nova arruela.” Comprei a arruela por 15 centavos. Provavelmente poderia ter comprado uma em uma loja de descontos por dez ou onze centavos. O conjunto poderia também ter sido uns poucos dólares mais barato em uma loja de descontos. Ora, Conroe não tinha uma loja de descontos naquele tempo. Mas se houvesse uma, provavelmente teria ido à Everett’s de qualquer modo. O que eu queria era resolver o meu problema. Eu não sei quanto a você, mas quando estou gastando o meu sábado lidando com um aparelho sanitário, economizar uns poucos dólares não está entre os principais itens de minha lista de prioridades.

Buddy Mark Everett era um dos herdeiros sobreviventes que dirigiam a loja. (No leste do Texas muitos homens têm dois nomes e um deles geralmente começa com “B”.) No fim dos anos sessenta, quando Houston estava expandindo-se na direção de Conroe, a auto-estrada tinha sido terminada e os *shopping centers* estavam tirando fregueses da velha praça do centro da

meu conselho. Ele apenas precisava conversar.

“Se eu continuar no negócio vou ter de expandir, remodelar e construir o estacionamento”, ele disse. “Do modo que a cidade está crescendo é apenas questão de tempo até que uma dessas lojas de desconto chegue, e eu não posso competir com os preços deles. Temo que então serei tocado para fora do negócio e qualquer investimento que eu faça agora irá por água abaixo.”

Eu podia notar que ele tinha pensado bastante sobre o assunto e estava realmente preocupado. Ele não pediu meu conselho, mas eu lhe dei algum de qualquer modo. “Buddy”, eu disse: “gaste o dinheiro e certifique-se de ter bastante estacionamento. Você dirige uma boa loja. As pessoas precisam do que você tem. Elas confiam em você. Você treinou seus empregados para serem realmente úteis. Preço não é a única coisa que as pessoas procuram em uma loja de ferragens.”

Eu não sei se tive alguma influência, mas Buddy Mark remodelou e expandiu. Não muito tempo depois uma loja de desconto veio para a cidade. Eu não moro mais em Conroe, mas passei por lá alguns anos atrás. A loja de desconto está fechada. Você ainda não consegue achar um lugar para estacionar na Everett’s aos sábados.

A propósito, há uma loja de ferragens em Houston chamada Bering’s Hardware. Eles têm a mesma filosofia da Everett’s. São conhecidos pela alta qualidade e preços igualmente altos. Durante o período mais baixo da economia de Houston na metade dos anos oitenta, a Bering’s construiu uma segunda loja e dobrou sua capacidade. Ambas as lojas estão se expandindo atualmente. Chega de falarmos sobre “preço justo” e “mais barato”.

Nós compreendemos as necessidades e os problemas deles. Isso aparece freqüentemente nos seminários. Bem que pode estar na sua lista. Eu espero que sim. Se vamos resolver os problemas do nosso cliente temos de saber quais são eles e entendê-los. Além disso, temos de conhecer nossos clientes, o que eles querem, como se sentem.

Nós nos importamos com nossos clientes. Isto pode não estar na sua lista, mas você provavelmente a adicionará agora. Se nós despendermos tempo e esforço para compreender nossos clientes eles admitirão que nos importamos com eles. Nós temos de nos importar ou não teremos paciência para escutá-los e compreendê-los. Um dos participantes de meu seminário disse uma vez: “As pessoas não se importam com o quanto sabemos até que saibam o quanto nos importamos”. Eu concordo.

Nós nos tornamos amigos. Este é o caso muitas vezes. Lon tornou-se um bom amigo meu através dos anos, como é verdade de muitos de meus clientes. Eu fiquei na sua casa de praia. Sempre que estou no seu estado tentamos jantar juntos. Eu gosto de Lon pessoalmente. Estou certo de que

festas?

Confiança. Ela é muito importante. É uma via de mão dupla, não é? Eles confiam em nós, mas nós confiamos neles, também. De fato, eu posso ficar pessoalmente magoado se eles se mudarem para um concorrente. Muitas vezes eles não perguntam o preço quando têm um problema para resolvermos. Eles simplesmente sabem que seremos justos.

Você pode ter outras coisas em sua lista: nós os ajudamos a começar suas empresas; nós os ajudamos a conseguir o emprego atual; nós ganhamos um prêmio pelo prédio que construímos para eles; pelo produto que nós criamos, etc.; nós vamos a todas suas grandes inaugurações e eles vão às nossas; nós usamos seus serviços ou compramos seus produtos; eles nos recomendam aos amigos — as listas podem continuar. Mas a maioria destas adições à lista pode estar compreendida em uma das categorias acima. Tente isto com sua lista.

Basicamente eu acho que a maioria das listas são muito semelhantes. O que nós descobrimos é que quando falamos sobre um cliente leal estamos falando de um relacionamento sinérgico

A melhor maneira de definir a palavra *sinergia* é com um exemplo. Uma vez eu vinha do quintal e tinha uma mão cheia de coisas e a outra mão estava suja. Eu não podia soltar as coisas enquanto não lavasse minha mão suja. Você já tentou lavar uma mão? É difícil e leva tempo. Você põe duas mãos juntas debaixo da torneira e elas ficam bem limpas em pouco tempo. Esta é uma relação sinérgica. Criamos alguma coisa nova e melhor porque trabalhamos juntos.

A maioria das pessoas que vem aos meus seminários e alguns de vocês para quem este livro foi escrito são boas em construir estes relacionamentos. Você gosta de construir estes relacionamentos. Você o faz bem. Muito da alegria de seu trabalho vem de ajudar as pessoas a resolver problemas e observar um relacionamento crescer. Você conta estas relações como parte de seus ativos, e você deve.

Agora, o que tem tudo isto com vender? Bem, lembra que você concordou que um cliente leal é o resultado final da venda? Se você tem clientes leais, quem você acha que vendeu para eles? Você, naturalmente. Todo este capítulo tem dois propósitos. Primeiro, fazer você saber que você já sabe vender. E segundo, fazer você saber que vender nem é mais nem menos do que construir relacionamentos sinérgicos através do processo de compreender problemas e achar soluções para eles. Uma mão lavando a outra. Parece fácil, não?

Eu espero, também, que você esteja começando a ver que vender é ajudar pessoas a definir seus problemas e trabalhar em conjunto com elas para

que são feitas as relações.

Lembra-se de nosso amigo Wilford, o banqueiro que eu apresentei no começo deste capítulo? Ele não compreendia isso. Ele pensava que vender era alguma coisa que você faz *para* as pessoas. Alguns vêm aos meus seminários esperando aprender “técnicas” para manipular a venda a fim de conseguir o que eles querem, à custa de outras pessoas. Eles esperam ser orientadas quanto a “vinte e sete maneiras de vencer objeções”.

Em lugar disto eu acredito em ajudar as pessoas a aprender a levar suas habilidades de solucionar problemas e construir relacionamentos para a arena de venda.

Em *Swim with the sharks without being eaten alive* (*Nade com os tubarões sem ser comido vivo*), Harvey Mackay diz: “A marca do bom vendedor é que seu cliente não o considera um vendedor de modo algum, mas um conselheiro confiável e indispensável, um empregado auxiliar que, felizmente, está na folha de pagamento de outro”.

Assim, se a esta altura você começou a abrir sua mente, mesmo um pouquinho, para a possibilidade de que vender é algo com o qual você pode conviver, nós despendemos bem este tempo. Se você suspeitava que eu ia sutilmente introduzir em sua mente a idéia de que é correto manipular alguém com o propósito de lucro, espero que você esteja contente de ter errado.

Por que eles compram?

Por que eles não compram?

GORA voltemos à nossa premissa original. “Ninguém compra coisa alguma de nós se não tiver um problema que pensem que podemos resolver.” Se pudermos compreender por que as pessoas decidem comprar alguma coisa para resolver um problema, compreenderemos o que temos de fazer a fim de nos envolvermos naquele processo.

Quando queremos vender alguma coisa às pessoas, nós realmente queremos que elas mudem seu comportamento. Se estão comprando de outro (alguma outra pessoa está resolvendo o problema delas), queremos que elas passem a comprar de nós. Se não estão comprando coisa alguma para resolver o problema, queremos que comprem de nós para resolver seu problema. Assim, podemos reformular nossa afirmação original para: “As pessoas não mudarão seu comportamento a não ser que tenham um problema que pensem que será resolvido se mudarem seu comportamento”.

Portanto, se quisermos compreender o processo de compra e como nos envolver com ele, teremos de compreender por que as pessoas mudam seu comportamento (ou compram alguma coisa). Chamamos isto “o ciclo da mudança de comportamento”. Também pode ser chamado “trabalho” ou “atividade” ou “vida”. É o que nós seres humanos fazemos o tempo todo.

Basicamente estamos falando de motivação. Por que as pessoas são motivadas para fazerem o que fazem? Seria útil aqui discutir a motivação. Não que eu saiba tudo o que há para saber sobre o que motiva as pessoas. Estou tão perplexo quanto vocês. Muitas vezes eu digo coisas como: “Gostaria de saber o que deu neles ?” Eu não sei. Uma coisa eu aprendi: o que quer que “tenha dado neles” fazia sentido para eles naquele momento.

Olhemos para o clássico trabalho de Abraham Maslow sobre motivação humana. Maslow queria descobrir o que motivava as pessoas a serem bem-sucedidas na vida. Ele definiu sucesso bem amplamente para incluir muito mais do que simplesmente o sucesso material ou financeiro. Na minha opinião, as maiores contribuições de Maslow para a riqueza do conhecimento humano são suas teorias sobre as hierarquias das necessidades humanas.

Maslow sugeriu que há cinco categorias de necessidades que todos seres humanos têm, e que o desejo de satisfazer essas necessidades é o que motiva todos nós para fazer o que fazemos. Maslow expressou estas necessidades em uma hierarquia porque ele achou que as pessoas tendem a satisfazer primeiro as necessidades de nível mais baixo e depois passar para o próximo nível. Ora, uma vez que nenhuma dessas necessidades jamais é plenamente satisfeita, o modelo é uma dinâmica — as motivações das pessoas estão constantemente deslocando-se para cima e para baixo na hierarquia.

Disseram-me que uma outra pessoa pôs a hierarquia na forma de uma pirâmide, e é assim que ela se apresenta.

Por que as pessoas fazem o que fazem

Hierarquia das necessidades de Maslow



Maslow descobriu que o nível mais baixo das necessidades não satisfeitas será o mais exigente. Em outras palavras, as necessidades fisiológicas, de alimento, água, moradia e vestuário, se não satisfeitas, exigirão nossa maior atenção. As necessidades de segurança serão as próximas, e assim por diante.

Entretanto, este não é um modelo estático. Se houvesse luzes acesas em cada um desses cinco níveis quando eles estivessem fornecendo-nos motivação, as luzes estariam em constante movimento.

Maslow chamou os dois níveis mais baixos de “motivadores negativos”. Se eles não forem satisfeitos, serão motivadores fortes, mas se forem plenamente satisfeitos, nós tendemos a não lhes dar valor. A maioria dos nossos clientes e parceiros se preocupa bastante com estes dois níveis de necessidades. Naturalmente, todos eles têm um desejo de manter seus negócios em funcionamento ou conservar seus empregos, mas estes provavelmente não são os motivadores principais que os levam a comprar o produto ou serviço que você lhes oferece.

Olhemos para os três níveis superiores de necessidade. Amar e pertencer: a necessidade de saber que nossa família se preocupa conosco, que o grupo do escritório nos faz sentir que somos parte da equipe. Se isto não for o bastante, entramos para o Lion’s Club, o time de boliche, ou outras organizações. A necessidade de amar-e-pertencer é muitas vezes um motivador parcial para comprar bens e serviços. Parte da razão pela qual eu uso o banco onde tenho conta é porque o presidente sai de seu escritório para me cumprimentar com um cordial aperto de mãos e um sorriso. Os cofres e as taxas de juro são praticamente a mesma coisa rua abaixo.

A necessidade de amor próprio: eu quero realizar alguma coisa e quero que as pessoas saibam que eu o fiz. Quero dirigir um Lexus novo para que meus vizinhos saibam que eu cheguei lá. Lógico, esta necessidade é mais complexa do que eu descrevi mas você já tem uma idéia a respeito. Certamente muitos dos nossos produtos e serviços são comprados para satisfazer esta necessidade.

A necessidade de realização própria: eu quero ser o melhor Dick Kendall que eu posso e não me importa quem saiba disto. Eu quero alcançar meu potencial máximo, expandir os limites, alcançar as alturas. Eu me lembro de um passeio de barco a vela que fiz há alguns anos. Meus dois companheiros e eu estávamos decidindo se iríamos em mar aberto até uma ilha distante, minha primeira experiência de velejar em alto mar, sem ver terra dia e noite. Meus companheiros resolveram que a decisão seria minha. Pensei em todas as maneiras de morrer lá: tempestades, piratas, tubarões. E então pensei: “E se eu não for e morrer de qualquer modo. Ou se eu não for e não morrer. Terei de viver sabendo que não fui”. Eu fui. Agora, eu sei que se você tivesse dado a volta ao mundo sozinho em um barco a vela, aquilo poderia não impressioná-lo. Mas mudou minha vida. Aquela foi uma escolha para realização própria. (A propósito, eu nunca vi um pirata ou um tubarão.)

Eu aluguei aquele veleiro (comprei aquele serviço) em parte por uma necessidade de me submeter à prova.

Assim, estas são as necessidades que nos motivam para mudar (ou comprar). Sem estas necessidades — ou se estas necessidades forem bem satisfeitas — não somos motivados a mudar (ou comprar) qualquer coisa. Felizmente para aqueles de nós que precisamos vender nossos produtos ou serviços, poucas pessoas podem dizer que todas estas necessidades estão satisfeitas.

Uma outra pequena idéia que se torna óbvia quando estudamos Maslow é que as pessoas fazem o que fazem por suas próprias razões, não pelas nossas. Isto parece tão básico e simplista que quase parece desnecessário mencionar. Mas eu estou constantemente ouvindo alguém voltar de uma visita de vendas dizendo alguma coisa como: “Não posso compreender por que ele não aceitou nossa proposta. Eu lhe dei todas as razões possíveis. Era obviamente a escolha ‘certa’.” As pessoas fazem o que fazem por suas razões, não pelas nossas — sempre.

Eu ouço treinadores e gerentes de vendas falarem em descobrir quais são as necessidades dos clientes. Eu já sei. Maslow me disse. O que eu quero saber é: como traduzir aquelas necessidades em objetivos. Porque é o alcançar de certos objetivos percebidos por você que lhe ajudará a satisfazer aquelas necessidades. Assim, todos nós estamos constantemente estabelecendo objetivos. Podemos não estar conscientes do fato de que temos esses objetivos. Certamente muitos deles são subconscientes. Mas nós os temos por nenhuma outra razão a não ser assegurar à pirâmide de Maslow que estamos trabalhando para satisfazer nossas necessidades. Mas estabelecer objetivos é apenas a primeira coisa que temos de fazer para satisfazer nossas necessidades básicas descritas por Maslow. Vou exemplificar.

Este é um exemplo bastante simples (talvez simples demais), mas mostra como eu traduzo uma das minhas necessidades em um objetivo, o objetivo na definição de um problema e então fico motivado a mudar meu comportamento a fim de resolver o problema, para alcançar o objetivo, para satisfazer a necessidade. Aí vai:

Eu viajo bastante por causa do meu trabalho. Tenho ficado em bons hotéis e em motéis não tão bons. Exemplos de cada tipo ficam a sessenta e cinco quilômetros uns dos outros no Sul do Texas. Há o Hyatt Regency na River Walk em San Antonio, um dos meus hotéis favoritos, e há o Mary Inn, um motel em Pleasanton, Texas, um dos meus menos favoritos. Quando você pára na frente de um motel e vê uma grande placa que diz QUARTOS COM AR CONDICIONADO, você sabe que está enrascado. De qualquer modo, o Mary Inn e o Hyatt Regency têm quatro coisas em comum — as paredes. E elas começam a fechar-se sobre você depois de você estar lá por algum tempo. Pois esta história é sobre as quatro paredes do Hyatt Regency, um hotel muito bom. Os quartos são grandes, assim como o serviço. Mas o

que o torna excepcional é seu imenso saguão, que tem uma enorme fonte de dois quarteirões de comprimento que o atravessa ligando o Alamo¹ com o rio. Ele é lindo.

Eu estive em San Antonio há vários anos realizando uma série de seminários de treinamento para o Frost Bank. É um banco grande e levamos muito tempo para treinar todo o seu escalão superior. Fiquei lá por várias semanas. Ora, quando você trabalha para um banco como consultor, o presidente geralmente o leva para jantar na primeira noite. Na noite seguinte um vice-presidente executivo sai com você. Na terceira noite, um vice-presidente é designado para levá-lo a jantar. Daí em diante você fica por sua conta, você faz parte da turma.

Eu tinha chegado àquele ponto. O seminário tinha terminado por aquele dia. Os banqueiros disseram: “Até amanhã, Dick”. Eu estava por minha conta aquela noite. Voltei para o Hyatt. Trabalhei um pouco, fiz algumas ligações telefônicas, fui jantar. Voltei para o apartamento e vesti o pijama. Mas não estava ainda pronto para ir para a cama. Repentinamente, o pensamento sobre um sorvete de casquinha veio à minha mente. A pirâmide de Maslow estava trabalhando.

Se você já esteve na River Walk em San Antonio, certamente conhece a soverteria Justine’s. O *J* na placa parece um mapa da Itália. Sorvete italiano. Faz os outros sorvetes terem o gosto de leite desnatado. Só de ler o conteúdo de gordura seu nível de colesterol sobe. É maravilhoso.

Eis o que está acontecendo. Minha necessidade de amar e pertencer, como descrita por Maslow, não está sendo satisfeita. Estou solitário. Ora, no momento eu não estava de modo algum ciente disso. Eu não via uma pequenina luz piscando sobre o segmento “amar e pertencer” de minha pirâmide de Maslow. Eu simplesmente pensava em um sorvete de casquinha. Minha mente tinha estabelecido um objetivo para mim. Alcançar aquele objetivo, na minha percepção, ajudaria a satisfazer a necessidade de amar e pertencer que não estava satisfeita. Eu tomaria o “pequeno Dick” pela mão e o levaria através do rio para tomar um sorvete de casquinha.

Minha teoria é que cada vez que eu me encontro olhando para um refrigerador aberto estou experimentando esta dinâmica. Não tenho nenhuma prova real desta teoria, mas ela funciona em minha vida.

Assim é que transformamos nossas necessidades básicas em vida. Estabelecemos objetivos. Deste modo, quando eu o visito, não preciso conhecer suas necessidades. Eu quero conhecer seus objetivos. Para onde você se

1. Um edifício de missão franciscana em San Antonio, Texas, cercado e tomado pelos mexicanos em 1836. (N. do T.)

dirige? O que você quer realizar? Em que posição você vê sua empresa nos próximos anos?

Todos temos objetivos: objetivos comerciais, objetivos pessoais, objetivos para nossa família, para nossos filhos, objetivos para nossa educação pessoal, objetivos quanto ao entretenimento. Temos centenas de objetivos. De tempos em tempos eu sigo meu próprio conselho e escrevo objetivos para minha empresa. Mas muitos de meus objetivos estão flutuando bastante nebulosamente no fundo do meu cérebro.

Todos eles estão me motivando com alguma intensidade. Os que são mais importantes para mim motivam-me mais. Aqueles sobre os quais você me faz perguntas e me faz falar sobre eles destacam-se mais.

Há um outro fator que motiva as pessoas a mudar de comportamento (ou comprar). Este fator é a definição de um problema que as está impedindo de alcançar um objetivo. No exemplo acima eu tinha um problema que me estava impedindo de alcançar meu objetivo de comprar um sorvete de casquinha — eu não estava vestido para sair.

Ora, eu lhe garanto que não levou muito tempo para definir aquele problema. Entretanto, o reconhecimento do problema motivou-me a mudar a fim de alcançar uma solução. Neste caso, eu tinha de trocar de roupa.

Falemos sobre a motivação que ocorre quando definimos um problema. Como seres humanos nós somos mecanismos solucionadores de problemas. Se você tem problema em aceitar este fato, pense em quanto tempo você pode observar uma pessoa tentando consertar alguma coisa antes de dizer: “Me dá essa chave de fenda. Acho que sei como fazer”.

Outro exemplo que prova isto são as tabelas estatísticas das companhias de seguros. Eu li há alguns anos que as tabelas mostravam que após dezoito meses da aposentadoria, metade dos aposentados estão mortos. A aposentadoria freqüentemente traz o fim dos problemas que estamos acostumados a resolver. Portanto, na minha opinião, se não tomamos um novo conjunto de problemas após a aposentadoria nosso corpo olha em volta e diz: “Ei, não temos nada para fazer. Vamos encerrar a conta”.

Tenho estudado algo sobre aposentados uma vez que estou chegando mais perto desse período da vida. Constatei que os aposentados bem-sucedidos acham um conjunto completamente novo de problemas. Podem começar jardinagem, achar um novo emprego, ou envolver-se com trabalho voluntário. Os afortunados encontram os problemas de outros para resolver. A propósito, também ajuda a ter um bom senso de humor.

Meu pai é um bom exemplo de ter ambos, os problemas dos outros e um senso de humor. Neste momento em que escrevo este livro meu pai está com oitenta e sete anos de idade. Minha mãe com oitenta e quatro. Meu pai já está aposentado há quase vinte e cinco anos. Eles estão de tal modo

ocupados que tenho de marcar entrevista para vê-los. Chamei-os outro dia para mostrar-lhes umas fotografias de umas férias que eu e minha mulher tínhamos tirado. Só daí a três dias pudemos vê-los.

Mamãe e papai estão envolvidos em todos os tipos de obra de caridade. Eles são atuantes na igreja. Eles ajudam a resolver todos os tipos de problemas das pessoas que vêm ao Texas Medical Center. Sua igreja fornece alojamento para pessoas que estão em Houston para tratamento prolongado de câncer. Meu pai está encarregado de achar o alojamento. Isto é apenas um exemplo. Ele está sempre levando pessoas que não podem mais dirigir para as reuniões da igreja. Ele me disse outro dia: “Dick, eu estou tão cansado de dirigir para esses *velhos*”.

Nós somos solucionadores de problemas. Eu satisfaço minhas necessidades — aquelas descritas por Maslow — esforçando-me para alcançar um determinado objetivo. Eu tenho centenas de objetivos fluando em minha cabeça, mas pego um de cada vez para trabalhar. Em determinado momento eu posso pegar um porque ele me trará algum dinheiro de que preciso para satisfazer minhas necessidades fisiológicas. Em outro momento, posso pegar outro para satisfazer necessidades em um nível mais alto.

Mas uma vez que eu tenha escolhido um objetivo para trabalhar nele, encontro problemas que me impedem de alcançar aquele objetivo. Um objetivo, por definição, é inatingível. Ele é inatingível por causa de um ou mais problemas. O problema pode ser simplesmente não ter tempo para atingir o objetivo. Ou pode ser bem mais complexo.

De qualquer modo, quando vou para o trabalho eu pego um objetivo relacionado com ele e começo a classificar os problemas. Eu tomo um desses problemas e começo a estudá-lo e defini-lo. Quando olho mais de perto para aquele problema começo a sentir uma motivação para achar uma solução para ele. Quanto mais eu o estudo, me preocupo com ele, o defino, mais motivado eu fico para resolvê-lo.

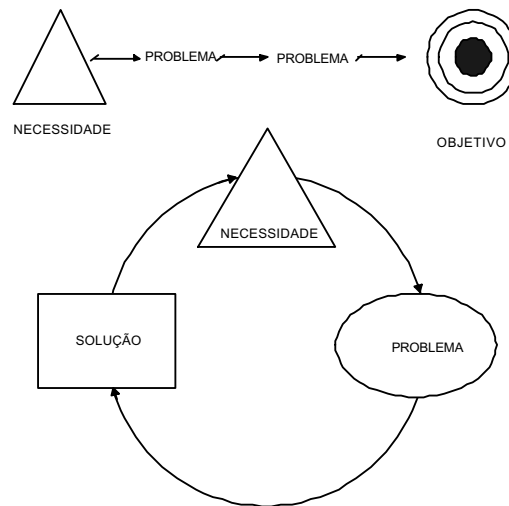
Assim, eu tenho agora uma dupla motivação. Estou motivado a alcançar o objetivo porque percebo que ele satisfará minha necessidade. Mas agora que comecei a aprofundar-me no problema que me impede de alcançar aquele objetivo, fico motivado pela segunda vez. Desta vez simplesmente a resolver o problema porque resolver problemas é o que eu faço.

Tenho centenas de objetivos: objetivos comerciais, objetivos pessoais, objetivos educacionais, objetivos físicos — todos tipos de objetivos. Tenho subobjetivos, cujo atingimento me levará mais próximo de alcançar um objetivo principal. A qualquer tempo eu posso começar a trabalhar para um desses objetivos. Eu escolho aquele objetivo por várias razões: minha necessidade correspondente às definidas por Maslow está sentindo-se não satisfeita; alguém me impôs um prazo; parece o certo; etc.

Quando vou em direção ao meu objetivo escolhido, topo com um problema. Eu tomo o problema e o defino, o massageio, o estudo. A dupla motivação colabora e eu começo a procurar uma solução. No exemplo de eu não estar vestido para sair e procurar um sorvete de casquinha em San Antonio, simplesmente troquei minhas roupas e tinha resolvido o problema; podia ir em busca de meu objetivo. Depois que eu consegui o sorvete de casquinha, senti-me um pouco menos solitário (minhas necessidades de amar e pertencer tinham sido parcialmente satisfeitas). Aí tive a necessidade fisiológica de descansar. O problema da roupa inapropriada apareceu novamente. A dupla motivação surgiu, eu troquei de roupa e fui para a cama. O ciclo continua para sempre.

O exemplo de San Antonio pode ser muito simplista. Obviamente não leva muito tempo para entender que vestir pijama não é apropriado para se ir a River Walk. Mas o conceito é o mesmo, não importa quão distante esteja o objetivo nem quão complexos sejam os problemas.

O conceito pode ser posto num diagrama:



1. Somos motivados a alcançar objetivos que sentimos que vão satisfazer àquelas necessidades descritas por Maslow.
2. Trabalhamos na direção desses objetivos e encontramos um problema.
3. Trabalhamos no problema, o que cria motivação para solucioná-lo.
4. A dupla motivação faz-nos mudar (ou comprar) a fim de resolver o problema e chegar mais perto do nosso objetivo.
5. O ciclo continua. Nossa mudança traz a solução. Alcançamos aquele objetivo e prosseguimos para outro ou encontramos outro problema.

Note que a motivação é interna. As pessoas fazem as coisas por suas próprias razões, não pelas nossas. O que importa é *sua percepção* de que alcançando certos objetivos satisfarão suas necessidades. É *sua percepção* de qual é o problema e *sua percepção* de como resolvê-lo que as convence a agir. Este conceito é crucial se devemos compreender nosso papel de colaboradores neste processo.

Assim, como nos envolvemos em auxiliar alguém a passar por este processo? Pode parecer uma simplificação excessiva, mas a resposta está em fazer perguntas, escutar e dar retorno. Aqui está um exemplo:

Há alguns anos eu machuquei as costas. Odeio dizer-lhes como aconteceu. Eu tinha quarenta e quatro anos de idade naquela época e tentava fingir que tinha vinte. Estava em um piquenique no lago e alguém me perguntou se eu queria fazer esqui aquático. Respondi: “Claro”. Eu não fazia esqui aquático havia vinte anos e estava fora de forma, mas não queria admiti-lo. Fui fazer esqui aquático, mas minhas costas não. Dizem que você pode notar se está ficando velho se suas costas entregam os pontos mais do que você. Tinha chegado àquela idade.

Eu tinha uma série de objetivos e uma série de problemas. Não tinha tempo para deitar-me e esperar que minhas costas melhorassem. Assim, continuei a trabalhar, ministrando seminários, tentando ignorar a dor e esperando que ela fosse embora. Ela não foi. Finalmente, uma noite durante a refeição, eu literalmente caí de minha cadeira e arrastei-me para a cama. Chamei meu amigo Dean Sadler. Eu morava em Conroe naquela época e Dean era o “decano” da comunidade médica. Dr. Sadler era extremamente bem-sucedido. Ele não aceitava novos pacientes porque administrar sua clínica, hospital, combustível, contas bancárias e outros interesses tomava bastante do seu tempo. Mas para aqueles de nós que tínhamos a sorte de ser seus pacientes ele até fazia visitas em casa.

Ele disse: “Dick, estou indo para o hospital em poucos minutos. Passarei por aí”.

Quando ele entrou no quarto não começou a falar de soluções. Muitos médicos teriam feito isto. A maioria de nós pensamos que temos de falar de nosso produto ou serviço, de nossas soluções. Dr. Sadler não. Ambos sabíamos que ele tinha soluções. Ele queria conhecer o problema.

Se ele tivesse começado com soluções, tais como: “Dick, suas costas estão mal. Vou mandá-lo para o hospital, fazer alguns exames e dar-lhe tal e tal terapia”, eu não teria concordado. Eu tinha um seminário em Odessa, Texas, no próximo fim de semana, com planos preparados para trinta e cinco pessoas, vôos programados e um cheque no banco. Eu tinha de ir. Eu teria dito: “Doutor, não posso. Tenho de ir a Odessa. Dê-me algumas pílulas, uma bengala, ou o que quer que seja. Mas você tem que me deixar ir a Odessa”.

Dean não começou com soluções. Ele começou com meu problema. “Diga-me o que aconteceu.”

“Bem, eu fui fazer esqui aquático e minhas costas pifaram. Eu senti no momento em que o bote começou a puxar-me para fora da água.”

“Dick, achamos que quando algo como isto acontece, já está para acontecer há algum tempo. Você pode se lembrar de ter sentido alguma destas dores antes — mesmo um pouco?”

A pergunta me fez pensar. “De fato, eu fui montar a cavalo na montanha em nossas férias, algumas semanas atrás. Quando saí para caminhar na manhã seguinte, senti uma leve dor na perna.”

Então ele me explicou sobre as costas. Ele usou aquelas palavras que os doutores agora estão me dizendo com bastante frequência: “Dick, quando ficamos mais velhos...” Ele traçou um pequeno diagrama da minha coluna vertebral. Ele mostrou-me como os solavancos do cavalo tinham agravado o problema de um disco enfraquecido. Depois me perguntou se havia mais alguma coisa.

Eu disse: “Agora que você está falando disto, fui fazer *jogging* em Nashville há algumas semanas. Eu estava hospedado no centro e o único local que pude achar foi o estacionamento de concreto em volta do edifício da assembleia legislativa. Eu lembro de ter pensado naquele momento que ele era bastante duro para mim. Mas não lembro se tive dores”.

Juntos estávamos explorando meu problema. Ele fazia perguntas e misturava meu conhecimento do problema com seu conhecimento sobre costas. Houve um efeito colateral interessante. De repente eu estava começando a concentrar-me no meu objetivo de boa saúde e resolvendo o problema imediato da dor nas costas em lugar do objetivo de sucesso financeiro e de ir a Odessa.

Depois ele me perguntou de que lado era o machucado. Eu disse: “Do lado *das costas*”. Ele riu. “Não. Será ou do lado esquerdo ou do lado direito.” Eu não sabia disto.

Eu estava deitado de costas. Ele se aproximou e levantou minha perna direita. Nada. Então ele levantou minha perna esquerda. A dor disparou pelo nervo ciático. Agora eu sabia que o machucado era do lado esquerdo.

Aí ele disse: “Qual é a vértebra?” Eu disse: “*Todas* elas”. Ele riu novamente. Eu penso que ele me mantinha como seu paciente apenas pelo divertimento. “Não. Vire-se. Vamos achá-la.” Ele começou a apertar minhas vértebras, começando do pescoço. Quando chegou ao espaço que agora eu sei que é o L5, S1, ambos descobrimos onde estava localizada a contusão. A dor foi terrível.

Além de estarmos nós dois descobrindo os detalhes do meu problema, algumas outras coisas estavam acontecendo. Primeiro, a importância de

Odessa estava se esvanecendo em minha mente. A dor nas costas, agora mais localizada, e achar um modo de acabar com ela estava tornando-se muito mais o centro de minha atenção.

Mas Dean ainda não estava pronto para falar-me de sua solução. Ele primeiro tinha de dar-me o que eu chamo *Feedback* Sumário. Apesar de ter fornecido feedbacks todo tempo — alguns deles não mais do que um aceno — ele então resumiu toda nossa conversa. Ele perguntou se eu achava que ele tinha compreendido o problema. Concordei. Este *Feedback* Sumário é tão importante que eu dedico a ele todo um capítulo mais tarde. Mas esta parte da história é fundamental. O *Feedback* Sumário fez várias coisas. Primeiro, ele fez o que pretendia fazer. Ele assegurou que o doutor realmente tinha compreendido o problema. Ele verificou se havia erros. Houve também algumas outras coisas sutis que ele realizou. Ele reforçou ainda mais a minha concentração no problema — mais motivação. Provavelmente a coisa mais importante que ele realizou, entretanto, foi mostrar-me que Dean tinha me escutado e compreendido. Quando alguém me escuta e me compreende eu suponho que se preocupa comigo. É uma maneira pela qual pode mostrar-me que se importa sem dizer-me que se importa. Por mostrar que se importa através deste método, eu confio não apenas em sua preocupação, mas tendo a confiar em sua solução.

Então ele disse: “Dick, vou mandá-lo para o hospital. Você fará algumas terapias e alguns exames para nos certificarmos de que sabemos do que estamos tratando. Mas penso que vou deixá-lo bom em alguns poucos dias”.

Eu disse: “Tudo bem”. Eu tinha quase esquecido Odessa. Liguei no dia seguinte e fiz outros planejamentos. O que aconteceu durante nossa conversa foi que as perguntas do doutor tinham concentrado minha atenção em um único dos meus muitos objetivos — boa saúde. E depois de uma completa discussão do principal problema que estava impedindo que eu atingisse aquele objetivo, eu estava motivado para achar uma solução para aquele problema único. Meus outros objetivos e problemas desapareceram no fundo.

Ora, eu admito que uma dor física é um exemplo muito simples deste processo. Mas é um fato da natureza humana. Se eu me concentro na dor em lugar de tudo o mais, minhas sensações de dor pioram. Há inúmeras histórias de heróis que estavam com dores muito maiores do que a minha e ainda assim foram capazes de salvar vidas ou realizar outros feitos incríveis quase sem sentir a dor porque sua concentração estava em algum outro lugar.

Quase não é preciso dizer que na sua situação de venda você é o doutor, aquele que conhece as soluções para certos problemas. Seu comprador provável é o paciente com problemas que você pode resolver. Tudo o que se pode esperar em uma visita de venda é fazer perguntas para descobrir um

problema e então junto com o provável comprador explorar, definir e examinar o problema e ajudar a encontrar uma solução — esperemos que a sua. Qualquer outro modo de vender é sorte, loteria, ou puro anotar pedido.

Eu tenho um cliente que está no negócio de exploração de petróleo, administrando campos de petróleo para proprietários ausentes. A companhia tinha acabado de decidir entrar nesta linha de trabalho no momento em que houve uma reviravolta na alta do petróleo no começo da década de 80. Eles tinham administrado seus próprios campos e tinham trabalhado com negócios relacionados com petróleo. Alguém sugeriu que eles visitassem um banqueiro. Eles o fizeram. O banqueiro contratou-os para administrar um campo que o banco tinha acabado de reaver. Meu cliente disse que a visita foi fácil. “Nós apenas entramos e ele quase arrancou a proposta de nossas mãos.”

Infelizmente, meu cliente não teve muitas daquelas visitas “fáceis” desde então. Veja, o banqueiro já tinha focalizado seu objetivo de salvar algum dinheiro de um mau empréstimo para prospecção de petróleo. Ele tinha estudado o problema do que fazer com este campo que ele agora possuía mas não sabia operar. Meu cliente entrou com a solução. O banqueiro já tinha passado pelo ciclo da mudança de comportamento para o ponto de procurar uma solução. Aconteceu de meu cliente estar lá no momento certo. Sorte!

Este tipo de sorte é típico da loteria. Apenas faça muitas visitas e você conseguirá resultados. Há uma grande história de um gerente de vendas exortando sua equipe a fazer mais visitas. Um dia, na reunião semanal, um vendedor relatou oitenta e três visitas na semana.

O gerente de vendas disse: “Oba! Diga-nos como conseguiu”.

“Foi fácil”, veio a resposta: “Eu poderia ter feito ainda mais visitas mas algumas pessoas me perguntaram o que eu estava vendendo.”

Outra história que escutei é supostamente verdadeira. É sobre um vendedor de enciclopédias em Chicago nos anos 30 que era o líder de vendas do distrito. O gerente de vendas chamou-o à frente em uma reunião e pediu-lhe para contar aos outros como ele o conseguia. Aqui está o que ele disse:

Eu moro bem próximo do centro de Chicago, o Loop. Todo dia tomo o metrô e vou para a cidade. Há muita gente no Loop. Eu passo todo o dia andando nas ruas, entrando e saindo dos escritórios [lembrem-se de que não havia ar condicionado nem controles de segurança naqueles dias], fazendo a mesma pergunta às pessoas: “Quer comprar uma enciclopédia?” A maioria delas diz: “Não”. Isto não leva muito tempo. Eu passo para a próxima. Posso fazer aquela pergunta a duzentas ou trezentas pessoas em um dia. Mas você sabe, invariavelmente uma ou duas delas vai dizer alguma coisa como: “Ei, minha mulher e eu estávamos justamente falando disto outra noite. Nossos filhos precisam de uma enciclopédia. Talvez esteja na hora de procurar uma”. Eu marco uma visita para vê-los naquela noite e minha média de vendas é bastante alta.

Esta é a loteria. Eu pessoalmente não tenho tempo para jogá-la. Se você o faz e funciona, continue. Mas na minha maneira de vender, e suponho que na sua, eu tenho que tornar-me como que um parceiro de meu cliente. Parte da minha capacidade de vender minha solução repousa na convicção do meu cliente de que eu compreendo seu problema. É por isso que minha compreensão deste processo e o meu envolvimento com ele é tão importante.

Assim, como descrevemos acima, explorar, definir e examinar um problema aumenta a motivação do cliente para achar uma solução. É também verdade que olhando um problema de perto estamos focalizando o objetivo que está além da solução daquele problema. É esta focalização que aumenta a motivação do nosso cliente potencial.

Deixe-me acrescentar uma questão, no caso de você ainda suspeitar que estamos manipulando alguém para que faça alguma coisa que não quer fazer ou comprar alguma coisa que não quer ou não precisa. O próprio fato de que eu estou neste processo com você assegura que estamos tratando do *seu* problema e do *seu* objetivo. Ninguém vai criar um problema ou objetivo apenas para me agradar.

Mas aí você diz: “Sim, mas e a vez em que eu comprei alguma coisa daquele vendedor que era tão insistente que eu comprei só para me ver livre dele?” — ou para agradá-lo, se ele fosse simpático. Certo, eu fiz exatamente isto com um vendedor de máquina de copiar no ano passado. Mas o vendedor simpático, persistente, tinha se tornado meu problema. Não posso dizer exatamente por que comprei a máquina de copiar. Talvez para agradá-lo, talvez para me ver livre dele, ou talvez mesmo para que não pensasse que eu era estúpido. Cara, eu fui estúpido. A máquina fez cerca de cinquenta cópias e pifou. Uma garantia de trinta dias em uma máquina usada e ela se foi no quadragésimo dia. Comprei outra este ano, desta vez uma nova com dois anos de garantia.

Neste exemplo, o vendedor tornou-se meu problema. Eu comprei a máquina a fim de resolver um problema. Mas o problema era o vendedor e não o meu problema original. Eu pessoalmente não quero tornar-me o problema do meu cliente. Mas alguns vendedores acham que esta é a única maneira de vender.

Todo o processo de vender, então, é perguntar, escutar para descobrir objetivos e problemas, e explorar estes com o cliente. Você talvez já sabia disto de algum modo. Enquanto estávamos contando esta história você pode ter dito: “Sim, isto foi o que funcionou tão bem com o sr. Fulano de tal”. Mas agora que temos o processo claramente apresentado, nosso próximo problema é ficar em condição de fazer perguntas. Começemos com alguns métodos que funcionaram.

Por que você está aqui?

GORA que você sabe por que as pessoas compram alguma coisa e qual a parte que você pode representar nesse processo, vejamos como você pode fazer para conseguir envolver-se nesse processo.

Eu chamo isto “Declaração do propósito da visita”. Ela diz ao cliente potencial qual o propósito de sua visita. Prepara a cena para pôr você em uma posição de fazer perguntas e envolver-se no negócio do cliente potencial e em última análise com seus problemas. Lembre-se: se eles não têm um problema nós não temos uma venda.

A “Declaração do propósito da visita” é um passo breve mas extremamente necessário em todo contato com o cliente potencial. Você a utiliza para conseguir o primeiro encontro. Você a utiliza novamente para estruturar a primeira entrevista. Você a revisa e usa novamente em cada visita subsequente.

Deixe-me dar alguns exemplos de uma “Declaração do propósito da visita”. Além do meu negócio de seminários públicos sobre vendas, nossa companhia também faz consultoria no desenvolvimento de planos estratégicos e de marketing para pequenas empresas. Frequentemente como parte desse planejamento fazemos pesquisa de mercado, treinamento de vendas e treinamento de gerência. Estas são nossas soluções para problemas específicos que nossos clientes têm. Nosso propósito principal em uma visita é descobrir estes problemas e fazer nosso cliente enxergá-los, compreendê-los e querer resolvê-los.

Tenho uma “Declaração do propósito da visita” básica que personalizo para a situação particular. Essa situação pode variar, conforme o tipo de companhia que estou visitando e se estou fazendo a visita sozinho ou com mais alguém. Pode também mudar com cada visita subsequente que faço.

Assim, para este exemplo digamos que estou visitando um cliente potencial que me foi recomendado por um cliente atual. É uma companhia que fabrica vasos especiais para a indústria petroquímica. Meu cliente me diz que essa companhia desenvolveu um método para revestir esses vasos com vários plásticos que são altamente resistentes a corrosão e a erosão. Meu cliente pensa que eles podem precisar de alguma ajuda no marketing deste novo processo.

Para fins desta ilustração, suponhamos que eu já tenha marcado o encontro e que eu esteja no escritório do cliente potencial. Eu voltarei e mostrarei a você como uso uma versão modificada da Declaração do propósito da visita para marcar um encontro.

Neste ponto eu cheguei ao escritório do cliente potencial. Vamos chamá-lo de Jim. Apertamos as mãos. Ele me oferece uma cadeira. Pergunta se tive alguma dificuldade em encontrá-lo e eu o elogio por ter me dado coordenadas.

Eu noto várias placas de prêmios industriais sobre a parede e comento sobre elas. Jim gasta alguns minutos contando-me sobre a posição de sua companhia na indústria e um pouco da história dele. A companhia começou como uma pequena instalação de conserto de barcos nos anos 20 e entrou no negócio de fabricação de vasos depois da Segunda Guerra Mundial, quando a indústria petroquímica começou a preparar-se para a produção de pós-guerra. Jim é o terceiro presidente da companhia e está no cargo há mais de 10 anos. Ele começou a trabalhar para a companhia logo que saiu do ginásio.

Nós agora desenvolvemos uma afinidade. Isto é, estamos ambos à vontade um com o outro e prontos para começar a trabalhar. Criar afinidade é tão importante que empregarei vários capítulos sobre o assunto. Entretanto, neste caso levou apenas alguns minutos.

Agora há uma pausa na conversação. Terminamos o processo de abstração e é tempo de passarmos ao negócio prático. Neste ponto, eu imagino que Jim está fazendo a pergunta: “Dick, por que você está aqui?”. Já encontrei uma pessoa rude o bastante para verdadeiramente perguntar-me assim, mas é minha opinião que todo cliente quer que eu responda a esta pergunta neste ponto da conversa. A Declaração do propósito da visita é a resposta a esta pergunta. Aqui vai ela:

Jim, nosso amigo Mark [meu cliente que fez a recomendação] me disse que você tem um processo novo, interessante, que você acha que pode expandir consideravelmente sua empresa. Mas isto é tudo o que ele sabia a respeito. Ele achou que eu deveria falar com você sobre o assunto. Não sei o que Mark lhe contou sobre nós mas somos uma firma de consultoria de marketing que está em operação desde 1976. Antes disso eu fui um dos diretores fundadores do Allied Bancshares. Você talvez se lembra daquela companhia. Juntamos um pequeno grupo de bancos e construímos uma das companhias prestadoras de serviço mais bem-sucedidas do país.

De qualquer modo, nos anos a partir de 1976 eu trabalhei com mais de quatrocentas companhias, ajudando-as a aumentar os lucros através do desenvolvimento de planos de marketing e com nossos outros serviços, que incluem planejamento estratégico e treinamento de vendas e de gerência. Talvez você saiba que eu tenho trabalhado com a companhia de Mark nos últimos dois anos. Desenvolvemos um plano de marketing para ele, treinamos várias de suas pessoas-chave para fazerem melhores visitas de vendas e continuamos a trabalhar com ele na expansão de sua companhia.

Para falar a verdade, nunca trabalhei para uma firma que faz vasos de pressão. A maior parte de meu trabalho foi com empresas que vendem produtos ou serviços para outras companhias, e acho que o marketing básico provavelmente também se aplica ao seu negócio. Mas eu não estou certo. Acho que a melhor maneira de eu saber se posso ajudá-lo é aprender tanto quanto possa sobre sua companhia, onde você esteve, o que você faz, para quem você o faz e como você fez as suas vendas no passado. Então eu penso que poderia apresentar-lhe o que fazemos de um modo que faça sentido para você no seu mercado específico. Assim, ajudaria se você me dissesse algo sobre sua companhia e este seu novo processo. Você já me contou alguma coisa da história. Por que não me fala um pouco sobre o que você faz e para quem o faz?

Esta é a “Declaração do propósito da visita”. Leva menos de dois minutos, mas é uma ferramenta poderosa para estabelecer o cenário para eu me envolver na vida do cliente e em última análise com seus problemas. Ela obviamente foi personalizada para se adaptar ao cliente potencial que faz vasos de pressão. Entretanto, se você me escutasse apresentando minha “Declaração do propósito da visita” para vários clientes você veria que os pontos básicos são praticamente os mesmos. Há uma breve apresentação da minha companhia e do que nós fazemos acompanhada de minha história pessoal de trabalho, minhas credenciais. Há uma lista dos nossos serviços e uma ampla pincelada sobre as companhias para as quais eu trabalhei. Dependendo da reação e do cliente eu posso me estender sobre alguns dos meus clientes, dando nomes e tipos de negócio. Mas eu digo muito pouco sobre minha companhia. Eu não quero falar sobre isto neste ponto.

O próximo elemento básico é dar uma razão para aprender sobre a empresa do cliente potencial. Ele quer saber o que vamos realizar durante nossa visita e qual será o procedimento. Eu disse tudo isso na “Declaração do propósito da visita” de dois minutos.

Há um outro elemento importante. Eu pedi sua ajuda. Você deve ter notado quando eu disse: “Seria de ajuda para mim se...” Quatro das palavras mais poderosas da língua são “Eu preciso de ajuda”. As pessoas gostam de ajudar, particularmente se podem ajudar falando de seu próprio negócio. Pedir ajuda é uma declaração de humildade. Causa simpatia. A propósito, em meu caso é também humildade sincera. No princípio desta visita eu não sabia muito sobre o negócio de vasos de pressão. Eu precisava de ajuda.

A humildade é poderosa. A maioria das pessoas não espera que vendedores sejam humildes. É forte e atraente. Estas palavras são familiares? “O mundo notará pouco, nem lembrará por muito tempo o que nós dizemos aqui, mas nunca poderá esquecer o que eles fizeram aqui.” Aquele discurso termina com “e que o governo do povo, pelo povo, para o povo não pereça sobre a terra”. Quem sabe por que o discurso de Lincoln em Gettysburg é uma das peças da história americana mais memorizadas? Parece haver pouca dúvida, entretanto, que sua humildade subjacente tem algo a ver com seu apelo.

O problema com a humildade, naturalmente, é que dificilmente ela é deliberada. Um reconhecimento sincero de uma necessidade de ajuda, de sua incapacidade de conhecer tudo é um começo. Tente.

Note, também, que eu disse a ele que poderia ajudar falando de seu negócio. Na minha experiência quase todos gostam de falar sobre seus negócios. No passado eu visitei pessoas que tinham começado em sua garagem e tinham construído negócios multimilionários. Suas esposas não os deixarão jactar-se no clube de bridge. Aí eu chego, consigo uma certa credibilidade, pareço confiável e peço-lhes que me falem de seus negócios. Geralmente meu problema depois da “Declaração do propósito da visita” é conseguir que as pessoas se calem. Depois que começam — e eu mostro interesse no que estão dizendo — elas não querem parar.

Agora, aqui está o elemento-chave da “Declaração do propósito da visita”. Eu disse ao cliente qual é o trabalho que deve ser feito. Ele quer que eu o faça. Eu pedi uma reunião e ele quer que eu a dirija. Agora, preparei o cenário para ele me falar de seu negócio, para eu ouvir, fazer perguntas e procurar objetivos e problemas.

Outro fator-chave na “Declaração do propósito da visita” é o que eu *não* disse a ele. Eu não lhe disse que estou aqui para vender-lhe alguma coisa. A maioria das pessoas não gostam que lhe “vendam” alguma coisa. Se tivesse dito: “Jim, eu estou aqui porque quero vender-lhe meus serviços”, eu teria perdido a afinidade que levei tempo para desenvolver.

“Mas”, você diz: “você *está* lá para vender-lhe alguma coisa. Ele saberá disto e o verá através de sua conversa”. Não. A verdade é que, neste ponto, eu não sei se tenho algo para vender-lhe ou não. Não conheço bastante

sobre seu negócio para saber se posso ajudar ou não. Eu não conheço o que ele está tentando realizar (seus objetivos). Não sei que problemas o estão impedindo de alcançar aqueles objetivos. Assim, não sei se tenho a solução certa para seus problemas. Ele terá de ajudar-me. Agora eu estou em um verdadeiro papel de consultor. Juntos, ele e eu, desenvolveremos uma compreensão dos seus objetivos e problemas de modo que possamos juntos determinar se ele tem um problema que ele pensa que eu possa resolver. A honestidade é fundamental. Eu devo acreditar verdadeiramente neste papel de consultor ou minha desonestidade aparecerá e um fator-chave no processo — confiança — estará perdido.

Na verdade, eu não quero vender-lhe algo que ele não quer ou de que não precisa. A pior coisa que pode acontecer para o meu negócio de consultor de marketing é vender uma solução que não possa produzir ou que não resolva o problema.

Thomas Peters e Robert Waterman, no seu livro *In search of excellence* (*Em busca da excelência*), dizem que o segundo dos oito princípios usados nas companhias mais bem dirigidas do país é “ficar perto do cliente — aprender suas preferências e atendê-las”.

Eu trabalho com muitos bancos, uma vez que venho da área. Banqueiros têm um problema com este conceito de não vender alguma coisa até que estejam seguros de que têm a solução certa. Eles dirão coisas como: “Ele sabe que eu estou tentando vender-lhe alguma coisa. De outro modo, por que eu estaria em seu escritório? Por que eu o teria visitado?”

Então eu pergunto aos banqueiros o que acontece se eles conseguem que um cliente leve seu negócio para seu banco contra a vontade deste. A resposta, naturalmente, é: “Temos um cliente insatisfeito que nos deixará na primeira oportunidade. Ou, pior ainda, temos um empréstimo que jamais será pago”. Assim, percebam, eles certamente não querem vender a alguém alguma coisa até que ambas as partes estejam certas de que o casamento será bom. O mesmo provavelmente pode ser dito acerca de seu negócio. Experimente.

Eis um outro exemplo. Um que desenvolvemos para a companhia que arrenda espaço temporário de escritório. Ao escrever um plano de marketing para esta companhia, descobrimos que a equipe de venda estava passando 80% de seu tempo de venda ao telefone tentando arrendar *trailers* de escritório de construção. Dos três segmentos de mercado que a companhia serve este era o mais competitivo, o mais difícil para vender e o menos lucrativo. Em nossos estudos descobrimos que apesar de a equipe de vendas estar gastando 80% de seu tempo vendendo este produto, principalmente seguindo indicações de um serviço de informação sobre construções, acima de

80% de suas vendas vinham de clientes atuais ou passados. Eles estavam andando em círculo.

Sugerimos que o pessoal de vendas passasse a maior parte de seu tempo fora do escritório fazendo visitas de vendas. As visitas eram a melhor maneira de vender seus mais lucrativos complexos de escritórios, que eram arrendados por taxas muito mais altas e geralmente ficavam no lugar por mais de três anos. Além disso, as visitas pessoais eram uma boa maneira de solidificar mais as relações com os clientes que costumeiramente estavam arrendando a maioria dos *trailers*.

Identificamos várias empresas que eram excelentes clientes potenciais para os complexos de escritórios. Entre estas estava a indústria de construção de hospitais. Muitos hospitais têm programas de construção em andamento ou planejados. Como a maioria destes projetos são extensões dos edifícios existentes, a construção freqüentemente desloca grande parte da equipe do escritório, algumas vezes por dois anos ou mais. Com um pouco de pesquisa, descobrimos que administradores de hospitais em grande parte não tinham ciência de que espaço de escritório de primeira classe podia ser levado para dentro de seu pátio de estacionamento e anexado ao edifício atual. Muitos desses administradores procuravam escritórios vagos nos edifícios existentes nas proximidades. Raramente este espaço está muito próximo do hospital, e a separação cria tremendos problemas de gerenciamento. O custo também é freqüentemente alto, e a maioria dos proprietários de edifícios de escritório exigem prazos de arrendamento mais longos do que os hospitais estão dispostos a aceitar. Os complexos de escritório são uma solução ideal. Visitas de venda são a maneira ideal de educar os administradores de hospital e de vender os complexos.

A companhia tinha alugado um complexo de 4.000 metros quadrados quase que por acidente para um grande hospital em uma cidade importante. O administrador tinha estado à procura de escritórios vagos próximos ao hospital. Ele não conseguiu achar espaço adequado a menos de 1,5km do hospital. A logística seria um pesadelo. Ele previa utilizar o espaço por dois ou três anos. Havia a possibilidade de outro projeto de construção em continuidade ao atual, o que estenderia a necessidade do espaço para quatro ou cinco anos. Então, ele leu um artigo em uma publicação hospitalar sobre um hospital no Norte que tinha usado complexos de escritório temporários. Ele chamou nossa firma e achou a solução.

A substituição de espaço de escritório para mais de 40 funcionários exigiu nove unidades pré-fabricadas de complexos interligadas. Apesar de isto ser geralmente conseguido facilmente, as juntas dos telhados neste complexo particular estavam um tanto defeituosas e o hospital teve pro-

blemas de vazamentos por vários meses depois da instalação. Entretanto, nosso pessoal foi muito atencioso e seus esforços para corrigir o problema finalmente deram resultado. Sua receptividade foi apreciada. De fato, o administrador estava tão satisfeito com os escritórios e com o serviço recebido que recomendou nossa companhia para dois outros hospitais, que em seguida arrendaram espaço. Estávamos no negócio e queríamos mais.

Decidimos fazer um esforço conjunto para visitar todos os hospitais nos mercados servidos por nós. Achar as pessoas a serem visitadas foi a parte fácil. A indústria de construção de hospitais é bem pequena e há catálogos prontamente disponíveis que relacionam os administradores. Por esta razão, decidimos não esperar até que um hospital anunciasse um projeto de construção. Primeiro, porque provavelmente seria muito tarde. Os administradores fazem os preparativos para realocação do seu pessoal bem antes de um anúncio formal. Depois, sentíamos que isto tinha um caráter educativo para os administradores de hospital e mesmo aqueles que não previam construção poderiam achar interessantes os relatos de seus pares sobre seus problemas e soluções.

Ademais, tínhamos um hospital bastante conceituado como nosso cliente. O nome em si nos daria entrada aos escritórios de muitos administradores.

Assim, aqui estava nossa estratégia. Nosso principal objetivo era conseguir informação do administrador do hospital sobre planos para o futuro. Nosso objetivo secundário era educar o administrador sobre nosso produto de espaço temporário como uma solução para problemas de construção. Naturalmente, nosso primeiro objetivo era conseguir uma entrevista.

Assim desenvolvemos uma “Declaração do propósito da visita” que pensávamos atingiria nossos objetivos. Então usaríamos a essência daquela “Declaração do propósito da visita” para conseguir a entrevista.

Eis a declaração: “Sr. Administrador, são dois os motivos para solicitarmos uma entrevista. Primeiro, nós ajudamos um hospital de prestígio a resolver um grande problema no seu programa de construção — onde colocar o pessoal de escritório durante os dois ou três anos que dura a construção. O administrador do hospital pôs-se a procurar escritórios vagos nas proximidades e corria o risco de ter de colocar seu pessoal de 3 a 5km de distância. Nossas construções foram projetadas sob medida e instaladas no estacionamento adjacente ao seu edifício atual.

“Pensamos que esta solução pode ser útil para outros hospitais no futuro, mas se vamos preparar nossa companhia para estar pronta para ajudar quando um projeto como este surgir vamos ter de saber mais sobre os hospitais nesta área e as tendências gerais na indústria como um todo e o seu hospital

em particular. Realmente ajudar-me-ia se você me dissesse um pouco a respeito do seu hospital, seu trabalho aqui e o que você vê no futuro.”

Depois de conseguir a abertura, faríamos várias perguntas sobre a capacidade de atendimento do hospital, mercado, crescimento passado, crescimento projetado, proprietários, financiamento, e assim por diante.

Depois utilizávamos uma versão mais resumida da “Declaração do propósito da visita” ao fazer contato por telefone para conseguir a entrevista. Nosso trabalho com aquele hospital tão renomado, naturalmente, muito nos ajudou a conseguir a entrevista. Todos estavam curiosos sobre o que seus pares estavam fazendo e pensavam que podiam saber alguma coisa falando conosco.

É certo que fomos mais bem-sucedidos em conseguir entrevistas com os administradores que tinham projetos de construção em mente, mesmo que não estivessem prontos para falar sobre eles. Mas isto também ajudou a aproximarmos-nos de um cliente potencial mais bem qualificado.

Eu uso uma versão semelhante da “Declaração do propósito da visita” para cada visita. Há ocasiões, naturalmente, em que estou visitando uma pessoa que já expressou interesse em um de nossos serviços. Eu ainda quero ajudar e me envolver com toda a situação e os objetivos do cliente. Quero ter sua perspectiva do problema e por que ele pensa que nosso serviço o resolverá.

Lembra-se da dupla motivação gerada ao se concentrar tanto no objetivo específico como no problema ou problemas daquele objetivo? Quanto mais o cliente potencial fala sobre seus objetivos e problemas, mais propenso ele está a querer uma solução. Ademais, minha solução pode não ser adequada para o problema. Um de nossos outros serviços pode ser melhor. Eu não saberei isto a não ser que compreenda o que meu cliente está tentando realizar (o objetivo) e que problemas o estão impedindo de alcançar aquele objetivo.

Um banqueiro chamou-me outro dia para dizer que queria que eu apresentasse um seminário sobre habilidades de venda para seus gerentes de empréstimo. “Quanto custaria?” — ele perguntou.

Eu poderia ter apresentado uma cotação com o preço do nosso treinamento básico; talvez tivesse feito a venda, mas eu não teria realmente ajudado o banqueiro com seu problema e teria perdido uma venda muito maior. Em vez disto, eu disse: “Temos muitas abordagens do treinamento de vendas para gerentes de banco. Penso que se pudesse sentar-me com você e descobrir o que seus gerentes estão fazendo agora e o que você quer que eles façam, e saber um pouco mais sobre seu banco eu estaria em uma posição melhor para lhe dizer qual dos meus cursos seria melhor

para suas necessidades. Você teria alguns minutos para mim se eu aparecesse aí?”

O banqueiro concordou e marcamos uma hora. Quando cheguei ao seu banco fiquei realmente impressionado com as cores brilhantes e os espaços abertos — sem madeira escura ou escritórios congestionados, sombrios. Isto me deu uma idéia para o desenvolvimento da aproximação. Quando eu lhe perguntei sobre isto ele se iluminou. Aparentemente ele sempre detestara bancos escuros, de aparência austera, e as cores e abertura eram sua maneira de como fazer os clientes se sentirem mais à vontade.

Depois de alguns minutos discutindo a decoração, ambos relaxamos e fizemos uma pausa. Ele queria saber por que eu estava ali, o que faríamos do nosso tempo.

É certo que ele tinha feito o primeiro contato, mas era eu quem tinha sugerido a reunião. Ele esperava que eu dirigisse a entrevista. Estava na hora da “Declaração do propósito da visita”.

“Bem, sr. Banqueiro, fico grato por me receber. O senhor ligou e perguntou sobre o treinamento de vendas. Eu penso que geralmente quando recebo uma ligação como essa, um banqueiro está tendo problemas em desenvolver um programa de visitas de vendas ou está insatisfeito com o que seus gerentes estão fazendo”.

“Nós temos muitos modos de ajudar nestes problemas. Mas eu acho que quanto mais souber sobre seu banco e quais são seus objetivos, mais apto estarei para indicar qual dos nossos métodos será mais útil. Assim, ajudar-me-ia muito se você me desse alguma informação sobre sua atual situação.”

E assim, iniciamos uma visita que durou mais de uma hora.

Veio à tona o fato de que o banco tinha muitos problemas para conseguir que seus gerentes se dispusessem a fazer visitas. Eles necessitavam muito mais do que apenas um seminário de treinamento. Como resultado dessa visita, propus um programa total que os ajudaria a alcançar seus objetivos. Meus honorários foram mais ou menos quatro vezes mais do que receberia só pelo seminário.

Agora, vejamos como usamos a “Declaração do propósito da visita” para conseguir o primeiro encontro. Eu mencionei que usamos uma versão da “Declaração do propósito da visita” ao telefone para o primeiro contato.

Voltemos à primeira visita que fiz à firma que fabrica vasos de pressão. Como disse, ela tinha sido recomendada a mim por outro cliente. Falaremos sobre prospecção em um capítulo posterior. Mas uma coisa direi: o melhor cliente potencial é aquele recomendado por um conhecido comum.

Eu sempre visito estes clientes potenciais antes. Eles têm a prioridade mais alta. Eu, naturalmente, menciono esta recomendação na minha primeira chamada telefônica e como introdução à primeira entrevista (desde que eu tenha permissão do meu contato). Neste caso, a conversa telefônica foi assim:

Sr. Cliente, estive trabalhando com o sr. Mark Stephens durante os últimos dois anos ajudando-o a desenvolver um programa de marketing praticável. Talvez ele nos tenha mencionado a vocês. (Aqui eu faço uma pausa e espero sua réplica. Se ele diz “Sim” e faz algum comentário sigo a linha do mesmo. Se ele diz “Não”, continuo.) Bem, Mark me falou da amizade de vocês e me contou alguma coisa sobre sua empresa. Ele estava entusiasmado com o novo processo que os senhores têm de revestimento de vasos com plástico e de sua convicção de que há um grande mercado para este novo serviço. Ele achou que eu devia falar com você sobre nossos serviços.

(Neste ponto o cliente potencial geralmente analisa minha declaração ou a esclarece se necessário. Eu respondo aos seus comentários e continuo.)

Minha empresa opera desde 1976. Temos ajudado companhias como a sua a resolver problemas de marketing, e parece que poderíamos ter algumas soluções para sua situação atual. Tenho trabalhado com cerca de quatrocentas companhias como a sua ajudando-as a expandir seus mercados. Mas para falar a verdade, nunca trabalhei para uma empresa exatamente como a sua. Embora possamos ter algumas respostas para você, ajudar-me-ia muito a apresentar nossos serviços de modo mais significativo se eu pudesse visitá-lo e saber mais sobre sua empresa. Você teria algum tempo na próxima semana para me receber?

É uma versão abreviada da “Declaração do propósito da visita”. Provoca o interesse do cliente potencial, particularmente se ele estiver lutando com o problema de marketing do seu novo produto, o que era o caso deste cliente potencial. Consegui o encontro.

No caso do pessoal de vendas do espaço temporário para escritório, a “Declaração do propósito da visita” feita ao telefone era um pouco diferente. Era algo assim:

Sr. Administrador, nós somos a empresa que forneceu espaço temporário no escritório para o Hospital. O sr. Jones, o administrador deste hospital, ficou extremamente satisfeito com nossa solução para o seu problema. De fato, tanto é assim que ele nos recomendou para o hospital tal e o hospital tal. Estamos instalando escritórios lá, também. V. Sa. viu uma dessas instalações? (Novamente, nós fazemos uma pausa aqui, esperamos por uma réplica e respondemos a ela. Depois continuamos.) Devido à nossa experiência com estes três hospitais achamos que nosso serviço pode ser particularmente útil para o negócio de hospitais em geral. Entretanto, para estar certo de que nossa companhia está preparada para servir ao mercado de hospitais achamos que é imperativo falar com tantos administradores quanto pudermos para assegurar que estamos aparelhados para satisfazer as necessidades particulares deste mercado especial. Conseqüentemente, estamos esforçando-nos para visitar pessoas como o senhor justamente para saber sobre seu negócio e como V. Sa. vê suas necessidades. Assim, gostaria de saber se poderia ceder-me uns

poucos minutos para eu passar aí e fazer algumas perguntas sobre seu hospital e saber quais são suas perspectivas futuras para seu hospital em particular e a indústria de construção de hospitais como um todo.

Nós, naturalmente, não conseguimos um encontro com todos aqueles a quem nos dirigimos. Entretanto, conseguimos uma porcentagem bastante alta, e freqüentemente aqueles que conseguimos visitar tinham em vista um projeto de construção no futuro próximo. Muitas vezes não descobrimos isto senão mais tarde.

Assim, se estávamos tentando conseguir a primeira entrevista ou estávamos preparando a “Declaração do propósito da visita” o certo é que ela era uma inestimável parte da preparação do cenário para se obter um papel de consultor junto ao nosso cliente potencial.

De fato, se a “Declaração do propósito da visita” for feita corretamente, é quase infalível que vamos fazer uma boa visita. O pior que pode nos acontecer depois disso é que aprendemos bastante sobre um cliente potencial e uma indústria para os quais temos soluções. Tais informações serão inestimáveis em algum momento no futuro.

Bater papo não é de todo mau

ESENVOLVIMENTO de afinidade. Todo mundo sabe que você precisa desenvolver afinidade com um cliente potencial. Certo? Provavelmente sim. Mas algumas vezes fico espantado com a inabilidade das pessoas a este respeito quando saem para fazer visitas. É como se a visita fosse tão estranha para elas que chegam a esquecer todas as suas habilidades interpessoais.

No último capítulo e em capítulos anteriores demonstrei que desenvolvimento de afinidade pode levar menos que alguns minutos. Parece quase sem importância. Mas sem ele — escute bem — nós não somente não poderíamos realizar uma venda, como também não poderíamos fazer uma entrevista.

Todos nós desenvolvemos afinidade com outras pessoas. Temos um ritual de desenvolvimento de afinidade toda manhã quando saudamos nossa esposa. Pode ser um grunhido ou um gemido. Pode ser um alegre: “Bom dia!” Mas é nossa maneira de restabelecer a afinidade na família.

No escritório temos pequenos rituais de desenvolvimento de afinidade. Falamos sobre o jogo ou a festa da noite passada. Há um pequeno bate-papo que restabelece nossos relacionamentos como seres humanos.

Você se lembra de uma vez na empresa quando o sr. ou sra. Alegre, que sempre sorria e fazia uma calorosa saudação, numa manhã chegou com uma carranca, foi direto para sua sala e fechou a porta. O que aconteceu com a produtividade naquela manhã? A não ser que você tenha um escritório diferente de todos, tudo parou até você descobrir o que estava errado com a sra. Alegre.

Ou quando aconteceu o contrário? O esquisito, que sempre tinha um aspecto azedo e nunca falava de manhã, entrou cantando e alegre. Pois é! Tudo pára até descobrirmos o que aconteceu — ou pior — o que vai acontecer.

O desenvolvimento de afinidade é parte de nossas vidas. Estamos constantemente assegurando uns aos outros que nós também somos humanos. Somos iguais. Pensamos, sentimos, rimos, choramos, sofremos, desfrutamos de maneira muito semelhante. Um dicionário define *afinidade* como uma relação harmoniosa e compreensiva entre pessoas. Lembre-se do nosso capítulo sobre o cliente leal em que discutimos como é importante a compreensão em um relacionamento sinérgico.

Mas por mais peritos que sejamos em desenvolver afinidade pessoal, muitos com quem eu trabalhei parecem deixar para trás todas estas habilidades quando fazem uma visita. Eu penso que há várias boas razões para isto.

Uma, se nós estamos em um negócio em que as pessoas vêm a nós com seus problemas, como banqueiros, arquitetos, engenheiros, médicos ou contadores, então deixamos o cliente fazer o desenvolvimento de afinidade. Eles estão no nosso espaço. Eles geralmente assumirão o papel de fomentadores de afinidade.

Pense sobre alguns de seus clientes. Quando você os encontrou pela primeira vez, eles não comentaram sobre sua mobília, diplomas, o tempo, ou abriram, de algum outro modo, o jogo do desenvolvimento de afinidade?

Nos meus tempos de banco eu tinha um amigo que estava no negócio de propaganda. Ele tinha um longo cabelo ondulado e geralmente usava camisas abertas e correntes de ouro, a aparência certa para uma pessoa que estava “por dentro” naquela época. Uma vez o vi com um terno escuro, camisa branca e gravata.

Eu disse: “O que é isto?” apontando para as diferenças óbvias.

Ele respondeu: “Ah, este é o meu terno de ir ao banco. Estou aqui para prorrogar meu empréstimo. Estes banqueiros gostam de ternos escuros”. Então acrescentou rapidamente, “Não você, naturalmente. Você é de marketing”.

Mas a questão é que as pessoas mudam a si mesmas para desenvolver afinidade conosco se elas estão vindo até nós para resolver seus problemas. A grande diferença quando fazemos uma visita é que a bola está com eles. Nós estamos no campo deles. Nós pedimos o seu tempo. Queremos que eles resolvam nossos problemas. Somos responsáveis por desenvolver a afinidade.

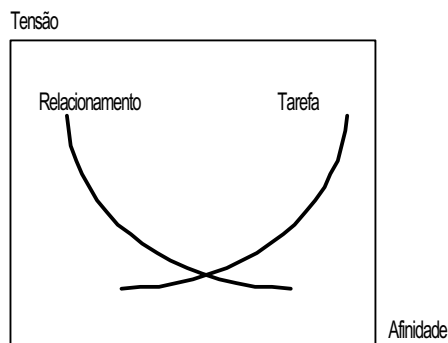
Um grande problema no desenvolvimento de afinidade é o que eu chamo “tensão de relacionamento”. Compreender este problema humano muito comum é essencial para o desenvolvimento de afinidade no terreno da outra pessoa.

Começarei com um exemplo simples. Quantas vezes você foi apresentado a alguém e verificou alguns minutos depois que não conseguia lembrar o nome da pessoa. A razão disso é a tensão de relacionamento.

No começo dos seminários geralmente dou uma volta na sala e peço a todos para se apresentarem e falarem um pouco de suas experiências. Faço a todos uma série de perguntas simples e inofensivas para responderem. Ocasionalmente, para ilustrar este ponto sobre o poder negativo da tensão de relacionamento, eu peço a eles para me contar o que a pessoa imediatamente anterior tinha dito. Muitas pessoas não são capazes de fazê-lo. Elas estão de tal modo ocupadas em preocupar-se sobre o que vão dizer quando chegar sua vez que não permitem a entrada de qualquer informação de fora.

Voltando à situação em que somos apresentados pela primeira vez a uma pessoa, a razão pela qual podemos lembrar seu nome após alguns minutos de conversa é que nesta altura já teremos desenvolvido afinidade, reduzida a tensão de relacionamento. Nesse momento, outro tipo de tensão se estabelece — a tensão de tarefa. (Pode-se argumentar que o que existe é realmente uma diferença na quantidade do mesmo tipo de tensão, em vez de uma diferença de tipo, mas para fins de explicação acho útil rotulá-las como tipos diferentes de tensão.)

Todos nós precisamos da tensão. Não podemos nos levantar da cama sem tensão. Há tensão entre os músculos quando levantamos um dedo, acenamos com a mão, ou apanhamos um livro. Não podemos caminhar sem tensão. Não podemos falar sem tensão. Certamente não podemos trabalhar ou pensar sem ela. A tensão é boa. Mas a tensão de relacionamento é prejudicial e precisamos compreendê-la e aprender a removê-la tanto em nós como nos outros. Podemos ilustrar a diferença entre tensão de relacionamento e tensão de tarefa deste modo:



No modelo anterior, a Tensão está no eixo vertical e a Afinidade está no eixo horizontal. Quando desenvolvemos afinidade (movemo-nos para a direita no modelo) a Tensão de Relacionamento cai e a Tensão de Tarefa aumenta.

Parte da dinâmica que opera aqui é que é da natureza humana as pessoas quererem começar a trabalhar quando sua tensão de relacionamento cai. Agora a tensão de tarefa ou de trabalho pode estar na forma de jogo. Você pode levar um grupo de estranhos para fazer esqui aquático no lago. Eles ficarão na praia durante um certo tempo fazendo perguntas sobre onde os outros estudaram, que tipo de música apreciam, etc. Então quando a tensão de relacionamento tiver caído o suficiente alguém diz: “Ei, não estamos aqui para esquiar? Vamos para o barco”. Se duas ou mais pessoas desenvolverem afinidade o bastante para aumentar a tensão de tarefa, elas vão sempre querer começar a trabalhar.

Neste ponto você poderá dizer qualquer coisa como: “Dick, você não conhece ainda alguns dos meus colegas de trabalho”.

É certo que todos conhecemos um “vagabundo”, aquele sujeito que não quer trabalhar nunca. Ele não consegue ficar em um emprego, nunca é produtivo. Mas se você realmente pensar sobre isto, aquela pessoa, por uma razão ou outra, tem um problema que mantém sua tensão de relacionamento alta, não importa o que você faça. Ele está furioso com seu pai, com Deus, ou com a sociedade, ou o que quer que seja. Mas por alguma razão sua tensão de relacionamento não pode ser diminuída. Você já deve ter visto algumas dessas mesmas pessoas que se aproximaram de um conselheiro, um sacerdote, ou alguém que achou a chave para a sua fúria e a resolveu. Então estas pessoas tornaram-se cidadãos produtivos. É importante conhecer esta regra da natureza humana. Desenvolva afinidade com um amigo, com seus companheiros de trabalho, com seu cliente potencial, e aquela pessoa sempre vai querer começar a trabalhar.

Agora, olhemos para os comportamentos exibidos quando as pessoas estão sentindo tensão de tarefa. São cooperativas, solucionadoras de problemas e criativas. Temos a tendência de pensar que a criatividade tem a ver com artes, música ou drama. Mas a função de todo trabalho é basicamente resolver problema, e resolver problema, requer criatividade. Assim, somos todos criativos quando somos produtivos.

Agora, olhemos o comportamento que as pessoas exibem quando sua tensão de relacionamento é alta. Seu foco está nelas mesmas. São tímidas, concentradas para dentro. Podem ser quietas, sombrias. Algumas podem ser barulhentas e rudes. Outras contam piadas, mas mesmo essas piadas têm um caráter sarcástico, raivoso. Outras, ainda, são agressivas, tentando impor sua vontade sobre alguma outra pessoa. Todo este comportamento

tem um propósito: é defensivo. A própria palavra é um termo militar. Construímos as trincheiras para que o inimigo não entre. No futebol americano há uma linha defensiva. A finalidade da linha é evitar que o outro time chegue ao nosso lado do campo.

O propósito do comportamento defensivo é o mesmo: manter os outros fora, evitar que nos magoem. Estou certo de que você já passou pela experiência de receber pessoas em seu escritório com um problema. Elas estão tensas, sua tensão de relacionamento é alta. Você considera o problema e mostra-lhes exatamente como resolvê-lo. Porém as palavras emitidas a seguir por elas mostram que não escutaram uma palavra do que você disse. A parede defensiva levantada por elas estava lá para manter você de fora e funcionou tão bem que elas não conseguiram ouvir as palavras que você estava dizendo, muito embora você tivesse resolvido o seu problema.

É bastante óbvio neste ponto que devemos manter nossos clientes potenciais e a nós mesmos no lado da tensão de tarefa apontado pelo modelo se vamos realizar alguma coisa em nossa visita. Lembre-se de que dissemos que ninguém compra alguma coisa de nós a não ser que tenha um problema que pense que nós podemos resolver. Resolver problemas é trabalho, ou uma tarefa. Assim, nossa tensão de tarefa tem de estar alta, temos que ser cooperativos e criativos, se quisermos realizar alguma coisa durante nossa visita. Assim, é fácil ver que o desenvolvimento de afinidade é uma necessidade absoluta para que tenhamos sucesso em encontrar e definir o problema de nosso cliente potencial a fim de apresentarmos nossa solução.

Agora que você entende o valor do desenvolvimento de afinidade, que devemos reduzir a nossa tensão de relacionamento e a do cliente potencial, você pode compreender um outro problema. Muitas vezes é difícil dizer quando a tensão de relacionamento de uma pessoa está alta. Como adultos, aprendemos a esconder nossas emoções. Nem sempre damos sinais claros de uma tensão de relacionamento alta.

Isto é particularmente verdadeiro nos meus seminários. Tenho de gastar algum tempo reduzindo a tensão de relacionamento do grupo ou o seminário será um fracasso. Ninguém escutará o que eu tenho para dizer. Em pequenos grupos de quinze a vinte e cinco participantes geralmente circulo pela sala e faço cada um apresentar-se, dizer seu nome, seu trabalho, alguma coisa sobre sua empresa. Geralmente por brincadeira também peço que digam onde nasceram e onde foram criados. Uma líder de seminários que conheço pede aos seus participantes para dizerem como a casa onde cresceram era aquecida. A idéia é fazer as pessoas se concentrarem em alguma coisa bem descontraída para tirar o seu foco delas mesmas e relacionarem-se com os outros como seres humanos, desenvolvendo afinidade.

Nas raras ocasiões em que eu pulei esta parte do seminário, enfrentei grupos bem difíceis.

Minha tensão de relacionamento é geralmente bem alta quando faço um seminário com pessoas que não conheço. Sofro uma grande pressão para desempenhar bem. Quero ser bem-sucedido. Quero que estas pessoas gostem de mim, aprendam comigo, valorizem-me, contratem-me para outro trabalho. Se eu não for bem-sucedido no seminário, a notícia vai circular. Estarei sem trabalho.

Em muitos dos cursos que ministro uso este modelo para compreender o sentimento de defesa e a necessidade do desenvolvimento de afinidade. Geralmente, apresento-o depois que o seminário está adiantado e é obvio que a tensão de tarefa se estabeleceu. Explico algumas das pressões que eu estava sentindo quando o seminário começou. Pergunto aos participantes como teriam se sentido se estivessem no meu lugar quando comecei o seminário. Todos concordam que teriam sentido alguma tensão de relacionamento. Eu admito que senti. Então pergunto quantos notaram a tensão em mim. Quase nenhum diz que percebeu. Eu sou um profissional. Devo ser capaz de escondê-la.

A verdade é que a maioria de nós desenvolveu modos de encobrir nossa tensão de relacionamento. Neste ponto eu pergunto aos participantes quantos deles — não me conhecendo, não conhecendo os outros participantes, não sabendo exatamente o que se esperava deles — sentiram tensão de relacionamento no princípio. Invariavelmente, a maioria deles levanta a mão. Então eu lhes dou um *feedback*: eles também não a mostraram. Tanto quanto não notaram minha tensão, também não notei a deles. E assim demonstramos a dificuldade em notar a tensão de relacionamento. Todos a escondemos muito bem.

Agora, claro, se você conhece alguém muito bem, você pode captar o comportamento nervoso: a voz exaltada, o riso frouxo que caracteriza a tensão de relacionamento daquela pessoa. Mas nós estamos falando de fazer uma visita a um estranho, ou pelo menos a alguém que nunca esteve nesta situação de visita com você. Como notamos a tensão de relacionamento? Como sabemos que ela se foi e que a tensão de tarefa é suficientemente alta para o trabalho começar?

Há duas diretrizes que eu uso para saber se a tensão de relacionamento está presente. A propósito, são diretrizes, não regras. Devem ser usadas cautelosamente e juntas com outras diretrizes.

A primeira: sempre que há algo novo entre duas ou mais pessoas, provavelmente haverá alguma tensão de relacionamento. Nos meus seminários há sempre algo novo. Eu sou novo para o grupo. Os membros do grupo são novos uns para os outros. O assunto é novo. O grupo, pelo menos neste contexto, é novo para mim.

Quando você sai para visitar um cliente potencial há algo novo. Vocês não se conhecem. Eles não conhecem a sua empresa. Você não conhece a empresa deles, seus problemas, seu estilo, suas reações. A novidade é bastante óbvia. Quase sempre haverá tensão de relacionamento.

Mas digamos que você tem três funcionários que repartiram um mesmo escritório, trabalharam juntos por muitos anos. Eles conhecem as famílias uns dos outros. Eles quase podem ler o pensamento do outro. Então numa sexta-feira à tarde você diz a um deles que os três vão compor um departamento e vai nomear um deles gerente. Você acha que na próxima segunda-feira vai haver alguma tensão de relacionamento? Naturalmente. Porque algo novo foi introduzido no grupo.

Digamos então que você tenha clientes de longa data. Eles sempre vieram ao seu local de trabalho. Agora, você liga pela primeira vez para dizer-lhes que gostaria de visitá-los. Você acha que haveria alguma tensão de relacionamento? Naturalmente. Novamente, algo novo foi introduzido. O desenvolvimento de afinidade é fundamental.

A segunda diretriz baseia-se no fato de que defesa provoca defesa. Se você está na defensiva, eu intuitivamente o saberei e levantarei minhas próprias defesas. A diretriz é: sempre que você sentir tensão de relacionamento é provável que eu também a sinta e vice-versa. Assim, posso ler o seu sentimento de defesa ou tensão de relacionamento examinando o meu próprio. Uma das dificuldades em fazer uso desta diretriz é que se eu estou sentindo tensão de relacionamento a minha concentração está em mim, e é difícil eu focalizar em você o bastante até para perceber a sua tensão. Pode ser feito, mas com prática.

Curiosamente, se eu treino a mim mesmo para pensar em você quando sinto tensão de relacionamento, começo a voltar o meu foco para longe de mim e inicio o processo de reduzir minha própria tensão de relacionamento. Como defesa provoca defesa, tensão de tarefa chama tensão de tarefa. E assim eu dei o primeiro passo para desenvolver afinidade e começar o trabalho.

Vou dar um exemplo da segunda diretriz. Eu estava dando um curso de técnicas de venda para um grupo de banqueiros em Midland, Texas. Com o passar da primeira manhã, comecei a sentir tensão. Meu nervosismo crescia em lugar de diminuir. Comecei a pensar em como poderia sair de lá, quando meu avião partiria. Estes são sinais certos da minha tensão de relacionamento. Tentei ignorá-la. Esperei que a tensão diminuísse. Não diminuiu. Finalmente ela piorou tanto que eu parei bem no meio de uma frase e disse: “Vejam. Pode ser minha imaginação mas estou sentindo uma grande tensão na sala. Eu disse algo que ofendeu a alguém?”

Imediatamente a sala explodiu em risos. Alguém rapidamente disse que eu estava chamando Charles de “George”. Olhando para trás, cada vez que dizia “George”, a tensão piorava. Quando parei e perguntei sobre ela, todos demos uma boa risada, desculpei-me com Charles e voltamos ao trabalho.

Como disse, minha tensão de relacionamento me faz pensar em termos de partir, evitar a situação, terminar o encontro. Você pode sentir os mesmos sintomas ou os seus podem ser diferentes. Basicamente, temos quatro maneiras de lidar com a tensão de relacionamento. Veja se reconhece a sua:

1. *Evitá-la*. Esta é a minha. Eu quero partir. Lembro que meu avião está saindo. Acho um modo de sair. Peço mais informação. Peço tempo para estudar o problema. Uso todos os outros truques que aprendi para evitar a fonte de minha tensão.
2. *Tornar-se ditatorial*. Algumas pessoas começam a ditar ordens. Elas só sabem colocar as coisas em ordem se todos obedecerem. Elas ficam ruidosas, agressivas, olham as pessoas nos olhos e lhes dizem o que fazer. Se a situação não permite este comportamento, elas se sentem como se estivessem assim procedendo. Desejariam realmente poder fazê-lo.
3. *O ataque*. Algumas pessoas golpeiam a fonte de tensão. Elas visam a jugular. Atacam os seus ancestrais, lançam calúnias sobre seus pais, usam termos bíblicos fora do contexto.
4. *A aquiescência*. As pessoas acham que se disserem o que elas pensam que você quer ouvir você irá embora ou pelo menos gostará delas e deixará de causar a tensão de relacionamento. Elas dirão coisas como: “Você é tão inteligente. Sei que você está certo. Você sempre está, você sabe disso. Eu o admiro tanto. É claro que faremos de sua maneira”. Naturalmente elas não têm intenção de fazer de sua maneira, mas isto não importa. Elas são como bater numa geléia. Não há resistência.

Estas são, naturalmente, generalizações, mas a maioria de nós pode identificar-se com uma ou mais delas. Da próxima vez em que você se sentir assim, diga a você mesmo que está sentindo tensão de relacionamento. Imagine o modelo. A natureza clínica do exercício pode por si mesma fazê-lo rir e aliviar um pouco de sua tensão. Então veja se pode descobrir a razão da tensão na outra pessoa. Qual é o problema dela? Como você pode ajudar? Se puder chegar até aí terá percorrido um longo caminho para reduzir a tensão de relacionamento e partir para a tensão de tarefa e um encontro produtivo.

Esta foi uma longa discussão sobre uma parte relativamente curta da visita, a etapa do desenvolvimento da afinidade. Eu disse que ela deveria durar não mais do que dois ou três minutos. Pode durar muito menos do que isto. Mas sem ela estaremos na defensiva, no lado da tensão de relacionamento do modelo e nada será realizado.

Há muitos modos de desenvolver afinidade. Eu dei alguns exemplos e darei mais na seção sobre visitas típicas adiante neste livro. Um pouco de diretrizes gerais incluem verificar o ambiente. Que revistas estão na mesa de café da área de espera? *Field and Stream* (*Campo e Rio*) é uma indicação segura de um amante do ar livre. Revistas de golfe, jardinagem, corrida de carros, todas são indícios. Revistas ou boletins informativos específicos da indústria são também informativos. Significa que o cliente potencial se mantém informado. Se você tem tempo de espera, dê uma lida em um dos boletins. Apanhe alguns assuntos principais.

Há placas, quadros, prêmios. Há o edifício ou a mobília nova. A maioria das pessoas se cerca com símbolos de seus interesses. Ache um que possa relacionar-se com você.

Naturalmente, eventos esportivos, o tempo, a família, etc. são todos trampolins para desenvolver afinidade. Entretanto, seja honesto. Fingir um interesse que você não tem será óbvio, e em vez de reduzir a tensão de relacionamento somente a aumentará.

Eu pessoalmente não jogo golfe. Para falar a verdade eu acho que o golfe é um modo de estragar uma boa caminhada. Mas muitos de meus clientes e clientes potenciais jogam golfe. Eles freqüentemente têm troféus em seus escritórios indicando que provavelmente passam um bom tempo no campo. Se eu fingir que sou jogador de golfe e falar sobre os troféus, essa mentira se tornará aparente. Entretanto, sei o que é vencer. Sou competitivo. Joguei golfe o suficiente para saber que quando se está caminhando no gramado logo depois de uma tacada direta de 200 metros direta para o buraco você não está pensando no trabalho que tem de fazer no escritório. Golfe é terapêutico. Eu compreendo isso. Assim eu posso dizer, sinceramente: “Conte-me sobre os troféus. Você deve ser muito bom”.

Antigamente, no tempo em que vendia, eu não tinha consciência dessa necessidade de ser honesto. Entrei no escritório de um homem que tinha um imenso peixe agulhão montado sobre seu aparador.

Agora, se você tem um agulhão empalhado, por favor, pule esta parte. Eu tenho de ser honesto para mostrar o que penso. Eu realmente não dou muito valor a gente que empalha agulhão. Na minha experiência, percebi que a maioria dessas pessoas contratou uma equipe profissional que as levou ao mar em um belo barco. Eles geralmente bebiam cerveja enquanto a equipe levava o barco para onde sabiam que estava o peixe. A equipe ajudou a

puxar o peixe e fez a maior parte do trabalho. Além disso, descobri que o peixe empalhado é realmente de plástico e que a cor brilhante é verniz de avião. O peixe fica preto no minuto em que é golpeado para morrer pela equipe contratada.

De qualquer modo, olhei para o peixe empalhado do homem e disse: “Nossa, que peixe! Fale-me sobre ele”.

Com um grunhido ele olhou para o peixe por cima do ombro e disse: “Aquilo? Eu me embebedei em um barco em Acapulco. Depois de fazer tudo por mim, exceto enrolar a linha, aqueles bastardos apelaram para minha vaidade, convenceram-me a gastar uma fortuna para ter essa coisa empalhada, e minha mulher não me deixou guardá-lo em casa. Agora, o que posso fazer por você?”

Chega de falar em honestidade no desenvolvimento de afinidade. A propósito, eu freqüentemente relato esta história nos meus seminários sobre habilidades de vendas. Um banco contratou-me para dar o curso e depois fazer visitas conjuntas com alguns de seus jovens gerentes. Uma jovem com quem eu estava fazendo visitas tinha comentado sobre minha habilidade em deixar as pessoas relaxadas. Na visita seguinte entramos no escritório de um homem que tinha um imenso peixe empalhado na parede. Minha companheira inclinou-se para mim e sussurrou: “Vejam você escapar desta”.

Felizmente o sujeito tinha um jogo de nós de marinheiro em um quadro sobre a parede perto de onde eu estava sentado. Como sou marinheiro, perguntei-lhe sobre aqueles nós e ignorei o peixe por um minuto. Ele revelou-se um ávido pescador esportivo; tinha seu próprio barco e trabalhava duro nos campeonatos de pescaria. Meus sentimentos a respeito daquele peixe foram diferentes.

Um outro aviso de alerta sobre desenvolvimento de afinidade. Quando eu trabalho com profissionais que não são de vendas e estão fazendo suas primeiras visitas, observo um interessante fenômeno que acontece com muitos deles. Depois que ficam à vontade com o desenvolvimento de afinidade isto é tudo o que eles fazem. Eu quase posso ouvir seu subconsciente dizendo: “Agora que finalmente eu sei o que dizer depois que digo ‘Olá’, vou continuar falando até a hora de ir embora”.

Isto é o que chamamos a visita do Bate Papo. Nós nos apresentamos, entregamos o nosso cartão, falamos um pouco sobre a nossa empresa, descobrimos que partilham nosso interesse em pescaria (*camping*, futebol, crianças na escola) e aí vamos em frente. Trinta minutos depois ainda estamos falando sobre pescaria e já é hora de o nosso cliente potencial sair. Desculpamo-nos, dizemos a ele o quanto apreciamos nossa curta visita e dizemos: “Se pudermos ajudar em qualquer coisa, é só ligar”.

Vamos para o carro, contentes porque o sacrifício terminou, sentindo-nos ligeiramente orgulhosos de termos dado andamento à a conversação. Mas há um sentimento de mal-estar na boca do estômago dizendo que todo o episódio foi uma perda de tempo. E foi. Este sentimento por si só garantirá que você eventualmente deixará de fazer visitas e novamente ficará atrás da mesa ou do balcão, esperando que os clientes venham até você.

Talvez agora você queira dizer-me que pode desenvolver afinidade facilmente com umas pessoas mas com outras é difícil de fazê-lo. Você não está sozinho. A maioria das pessoas tem este problema. Simplesmente nós nos relacionamos melhor com umas pessoas do que com outras. Já lhe falei de quatro maneiras de as pessoas mostrarem a tensão de relacionamento: evitando as pessoas, tornando-se ditatorial, atacando e aquiescendo. Tendemos a relacionar-nos mais facilmente com aquelas pessoas que reagem do mesmo modo que nós. Esta reação vem do nosso estilo interpessoal. Compreender como os diferentes estilos afetam nossos relacionamentos é o assunto do próximo capítulo. Aprender a ler o estilo dos outros será de grande valia para ajudar-nos a desenvolver afinidade com uma quantidade maior de pessoas.

Estilo pessoal: a linguagem da diferença

ÃO seria ótimo se as pessoas usassem uma tabuleta no pescoço dizendo, SE VOCÊ ME CHAMAR _____ NÓS NOS DAREMOS MUITO BEM? Isto seria especialmente verdadeiro quando fazemos uma visita a elas pela primeira vez.

As pessoas não usam tabuletas, mas seu comportamento nos diz como tratá-las. Se entro no seu escritório, posso reconhecer imediatamente se você é como eu, e se eu posso ser “simplesmente como eu mesmo”. Se você é muito diferente de mim, posso também determinar muito facilmente qual é o seu estilo e, portanto, obter algumas diretrizes bem precisas de como terei de portar-me para fazer você sentir-se à vontade.

Soa como mágica, não? Não, é apenas a natureza humana. Nós todos desenvolvemos certos comportamentos que expressam nosso estilo pessoal, nossos temores e nossas necessidades. Este capítulo apresenta algumas teorias básicas da compreensão da natureza humana que nos servirão bem quando examinarmos as outras etapas da venda.

Este conceito não é novo. Aristóteles discutiu os dezesseis tipos de personalidade. A TRACOM Corporation, em Denver, Colorado, estudou quase um milhão de pessoas para determinar seu estilo de comportamento.

Sua premissa fundamental é que há quatro estilos interpessoais básicos. Cada estilo tem suas próprias necessidades e preocupações. Se você puder decifrar meu estilo, então saberá quais são minhas necessidades e minhas preocupações. Você pode aprender a interpretar comportamento para identificar estilos interpessoais em um sentido mais amplo. Uma vez que você

tenha identificado o estilo, então há diretrizes que se podem usar para atingir um melhor relacionamento.

Minha experiência como gerente e como consultor permite afirmar que se você compreende as preocupações das pessoas você pode determinar como solucionar seus problemas. Todos os problemas parecem originar-se de preocupações de alguém. No capítulo anterior discutimos as quatro maneiras de as pessoas expressarem sua tensão de relacionamento. Podemos dizer que estas são as maneiras de elas expressarem suas preocupações. Mas preocupação é o lado negativo do estilo. Encaremos primeiro o lado positivo.

Antes de fazer isto, deixe-me dar-lhe um aviso. Toda vez que você tenta rotular as pessoas você se mete em problemas. Estas são diretrizes, não regras. Quando eu penso que já entendi você e sei como prever seu comportamento, há probabilidade de você mudar.

Mas compreender estilos pode ser muito útil na construção de relacionamentos. Pode ser extremamente útil para se iniciar e manter um relacionamento com o pé direito. Aprender a interpretar estilo não é difícil. Por exemplo, você provavelmente já passou pela experiência de encontrar alguém pela primeira vez e saber imediatamente como se sentiria a seu respeito: “Eu vou realmente gostar deste sujeito”, ou “Eu não vou gostar deste metido”. Você já imaginou como você sabia disso? Você estava interpretando comportamento, estilo. Você já sabe como.

Deixe-me primeiro dar-lhe uma visão geral da direção que queremos tomar. Há realmente apenas três aspectos do comportamento que interpretamos. As pessoas usam estes três aspectos em combinação para expressarem seus estilos.

O aspecto mais visível do comportamento é a assertividade. Você pode ter sensações positivas ou negativas a respeito desta palavra, mas deixe-as de lado por enquanto. Logo aprenderemos que há aspectos positivos e negativos em todos os estilos e todos os comportamentos. Todos podem imaginar uma pessoa assertiva. Chamemos esta pessoa “assertiva impositiva”. Imagine a pessoa mais assertiva impositiva que você conhece. Agora, imagine a pessoa menos assertiva que você conhece. Vamos chamá-la “assertiva indagadora”.

Agora, se colocarmos estas nas extremidades opostas de um eixo horizontal, teremos metade de nossa equação:

“Assertiva indagadora” _____ | _____ “Assertiva impositiva”

As pessoas tendem a ser distribuídas uniformemente ao longo deste *continuum* de comportamento. Tendem a se encantar em muitos pontos diferentes ao longo da escala. Mas geralmente podemos determinar se o comportamento da pessoa está à esquerda ou à direita do centro.

Agora para formar o segundo eixo do modelo da TRACOM temos um tema comportamental que chamamos “responsividade”. Eu mostro as minhas emoções no meu comportamento ou fico impassível? Novamente, imagine a pessoa mais imperscrutável que você conhece. Não importa se ela é assertiva, não-assertiva ou intermediária. Ela simplesmente é muito fechada, não mostra suas emoções, é fria, indiferente. Chamamos pessoas como esta de emocionalmente “controladas”.

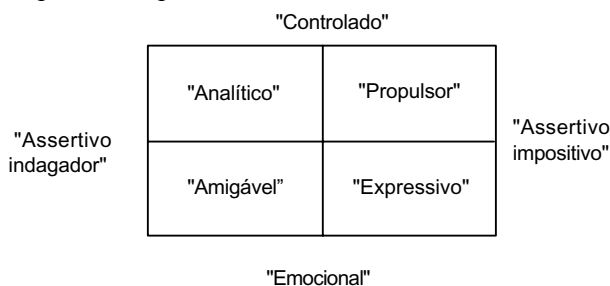
Agora o oposto. Pense em pessoas completamente abertas. Se estão tristes, choram. Se estão contentes, riem. Sorriem facilmente. São calorosas e amigáveis. Se pusermos essas pessoas na outra extremidade da nossa escala de responsividade as chamaremos “emocionais”.

Portanto, colocamos as pessoas emocionalmente controladas no topo deste eixo e as pessoas emocionais na base do eixo.

Pessoas emocionalmente “controladas”



Se sobrepusermos os dois eixos obteremos quatro quadrantes que representam os quatro comportamentos básicos do Estilo Social¹.



O Modelo do Estilo SocialSM usado com permissão da TRACOM*.

1. No original: Social StyleSM. (Nota do T.)

* O SOCIAL STYLETM MODEL e o SOCIAL STYLESM são conceitos resultantes da pesquisa da TRACOM Corporation. Todos os direitos reservados. Referências aos conceitos do Social Style, neste livro, são feitas com autorização, embora certas conclusões atinentes ao comportamento do SOCIAL STYLE sejam do autor e não necessariamente defendidas pela pesquisa da TRACOM. (Nota do Autor.)

No quadrante superior direito temos o comportamento assertivo, emocionalmente controlado que define um estilo dominante, direto e expansivo que chamaremos estilo “propulsor”.

O quadrante inferior direito refere-se ao comportamento emocional, assertivo impositivo que define alguém que se volta para as pessoas, um estilo dinâmico que chamaremos estilo “expressivo”.

Girando no sentido horário, encontramos o quadrante inferior esquerdo que representa o comportamento assertivo indagador, comportamento emocional que define uma pessoa relacionada, uma pessoa despreocupada, que chamaremos estilo “amigável”.

Nosso último quadrante, o esquerdo superior, refere-se à pessoa assertiva indagadora, emocionalmente controlada, e define o estilo “analítico”.

Novamente, deixe-me enfatizar que não há duas pessoas exatamente iguais. Estamos buscando aspectos gerais e, portanto, situar alguém de maneira não-fixa em um quadrante é tudo o que é necessário para termos uma idéia geral de como tratá-lo.

Agora, vejamos se podemos aprender a interpretar os estilos dos outros. Para fazer isto, temos de tomar consciência dos comportamentos das pessoas. A maioria de nós não tem consciência do que seja o comportamento porque aprendemos cedo na vida a fazer julgamentos sobre o significado do comportamento. Digamos, por exemplo, que eu abro meus braços voltando-me para você. Você provavelmente interpretaria isso como que significando: “Bem-vindo, estou contente de vê-lo”.

Se, por outro lado, tenho meus braços fechados, um punho encostado no queixo e um olhar sério no rosto, você provavelmente julgará que não estou aceitando você ou sua idéia, que tenho de estudar sua proposta.

Estes julgamentos provavelmente estarão certos, mas a questão não é esta. A fim de aprender a interpretar o comportamento das pessoas, você precisa “ver” o comportamento delas e adiar o julgamento sobre o que ele significa. Nos exemplos acima os comportamentos eram os braços abertos, os braços cruzados, o punho na face e o olhar sério. Estes comportamentos lhe dizem algo sobre meu estilo que vai além do significado ou do julgamento imediato.

Assim, quando falamos de comportamento, basicamente queremos dizer a linguagem do corpo (movimento dos braços e pernas, atitude, etc.), expressão facial, incluindo contato visual, tom e volume da voz e as palavras que usamos. Este é o material “de leitura” que as pessoas nos mostram para que saibamos algo a seu respeito. O problema é que freqüentemente falhamos ao ler o material.

Antes de entrar em detalhes sobre as características dos quatro estilos, vamos praticar a leitura dos comportamentos. Nós estabelecemos o fato de

que você já sabe como ler o comportamento porque você foi capaz de imaginar uma pessoa assertiva. Faça aquela pessoa surgir em sua mente novamente. Imagine-a entrando em uma sala. Lembre-se de evitar a tentação de fazer julgamentos sobre o que ela está pensando ou o que significa seu comportamento. Apenas olhe o comportamento e veja se podemos descrevê-lo com adjetivos.

Imagine aquela pessoa entrando em uma sala onde você é um observador neutro. Qual é o comportamento dela? Como ela caminha, fala, age. Qual é sua linguagem corporal, tom de voz, volume, etc. Que expressões faciais você vê? Antes de prosseguir lendo, pare um momento e escreva no espaço abaixo os adjetivos que você usaria para descrever o comportamento dessa pessoa.

Provavelmente sua lista de adjetivos parecer-se-á algo com esta:

Barulhento, disposto a usar som alto quando necessário

Por ter iniciativa, começa a conversa, sempre está fazendo algo.

Rápido

andando

falando

decidindo

Muitos movimentos de braços (abertos ou fechados, dependendo da abertura emocional das pessoas)

Forte contato visual, olha direto nos olhos

Intrusivo, invade o espaço pessoal ou bolha de privacidade do outro (A “bolha de privacidade” é aquele espaço que todos temos que define nossa proximidade em relação ao outro. Se você invade minha bolha de privacidade, fico constrangido. Pode-se observar este desconforto em um elevador apinhado, onde o espaço de todos é violado. Todos nos encostamos na parede de frente para a porta, olhamos para os números para evitar o contato visual. Se você quiser testar o nervosismo das pessoas nesta situação, entre em um elevador cheio e não se volte. Olhe-as direto nos olhos. Você verá muita gente retorcer-se.)

Um firme aperto de mão

A expressão facial pode ser grave ou expressiva, mas não é branda

Agora vejamos a outra extremidade do eixo, o assertivo paciente. Os adjetivos que escolhemos podem ser o oposto do assertivo impositivo mas, novamente, visualize alguém que você conhece que é muito assertivo paciente. Imagine-o em uma sala, em uma festa, em uma reunião de negócios, ou em qualquer lugar. Quais são seus comportamentos? Escreva-os:

É muito provável que você tenha chegado a adjetivos como:

Silencioso, fala quando lhe falam

Não tem iniciativa, espera que alguém inicie a conversação ou apresente uma idéia

Lento

andando

falando

decidindo

Pouco movimento de braços ou linguagem corporal. Suas mãos e braços parecem próximos do corpo na maior parte do tempo. Quando há movimento de braço, é lento, ponderado.

Pouco ou nenhum contato visual. Pode olhar nos seus olhos por um momento enquanto escuta sua pergunta, mas depois enquanto pensa sobre uma resposta olha para o teto ou para o chão.

Inclina-se para trás, evitando invadir a privacidade alheia e protegendo seu próprio espaço. (Você diz: “Espere aí, se ele se inclinar para trás vai cair”. Mas observe uma pessoa assertiva paciente conversando; ela pode ter a mão no queixo e os ombros estarão realmente alinhados atrás dos pés. Ela terá um pé para a frente para equilibrar-se, não obstante está inclinando-se para trás.)

Um aperto de mão menos firme. Esta diretriz pode ser enganadora porque algumas pessoas assertivas indagadoras treinaram para apertar mãos firmemente e fizeram disto um hábito.

A expressão facial raramente é exagerada. Pode ser severa se a pessoa está no topo do eixo da responsividade, porém é mais que provável que seja meramente sem expressão. Na base do eixo da responsividade pode ser sorridente, mas o sorriso não será aberto.

Neste ponto começemos a olhar para algumas vantagens de conhecer o estilo de uma pessoa. Nós dissemos que a pessoa assertiva impositiva é

rápida no andar, no falar e no decidir. Se estamos tentando convencer alguém de que nossa solução realmente resolverá seu problema, precisamos conhecer seu padrão de decisão. Uma vez eu estava trabalhando com o presidente de um banco médio muito lucrativo cujo estilo era assertivo impositivo. Perguntei-lhe quantas decisões tomava em um dia.

Ele disse: “Eu não sei, talvez umas cem ou mais”. Eu perguntei: “Quantas destas você acha que seriam corretas?”

Ele respondeu: “Eu sinto que sou bem-sucedido se consigo 51% corretas. O resto eu mudo amanhã”.

Eu tive um outro cliente que também era presidente de um banco médio muito lucrativo e que não era assertivo indagador. Perguntei-lhe quantas decisões ele poderia tomar em um dia. A pergunta em si pareceu criar tensão para ele.

Ele respondeu: “Tão poucas quanto absolutamente possível. Talvez cinco ou seis”.

Eu disse: “Quantas destas você espera que estejam corretas?”

Ele ficou tenso e olhou para mim como se eu tivesse perguntado uma coisa ridícula: “Elas têm de estar *todas* corretas”, foi sua curta resposta.

Ora, se você está tentando vender sua solução para qualquer destas duas pessoas você precisa saber que suas rápidas decisões ou suas hesitações podem ter pouco ou nada a ver com sua proposta, mas muito com o estilo individual.

Como um aparte, note que eu apresentei duas pessoas igualmente bem-sucedidas no mesmo campo. Entretanto, elas alcançaram o sucesso com estilos opostos. Em todos os meus estudos, e em outros estudos que li, nunca encontrei correlação entre sucesso em lidar com as pessoas (gerência ou vendas) e os diferentes Estilos SociaisSM. Há, porém, muita correlação entre sucesso e versatilidade individual, que em grande parte mede o endosso que a pessoa recebe ao usar eficazmente o comportamento de seu estilo com outras pessoas.

Agora, olhemos para o eixo da responsividade antes de entrarmos em detalhes sobre o terceiro elemento do comportamento: a versatilidade.

A responsividade mede o esforço que uma pessoa faz para mostrar ou controlar suas emoções ou sentimentos publicamente. Novamente, as pessoas podem estar situadas em qualquer ponto de um espectro entre os extremos, mas para que fique claro olhemos apenas duas pessoas, uma no topo do eixo, a pessoa *muito* controlada emocionalmente, e a outra na base, a pessoa *muito* aberta emocionalmente.

Começemos com o controle. Todos nós conhecemos alguém que é uma pessoa impassível, fria, indiferente. Os próprios termos *frio* e *indiferente* parecem nos desligar. Mas, ao pensarmos sobre isto, suponhamos que

nosso edifício esteja em chamas. Queremos que alguém chegue correndo, agitando as mãos e gritando: “O lugar está em chamas. Temos de sair daqui”? ou preferiríamos que uma pessoa fria, reservada chegasse ponderadamente e anunciasse, com voz controlada, que há uma emergência e então nos dê instruções diretas para a evacuação? A resposta é óbvia.

Vamos relacionar alguns dos adjetivos que usaríamos para descrever a pessoa no topo do eixo de responsividade, aquela que é a mais controlada. Relacione-os aqui:

Sua relação deve se parecer algo com esta:

Frio

Indiferente

Impassível

Difícil de conhecer-se

Não aparentemente amigável

Linguagem corporal fechada (se as pessoas controladas são assertivas então sabemos que a linguagem corporal é fechada no sentido de que os braços não estão abertos. Elas podem apontar seu dedo indicador ou gesticular com ambas as mãos na frente do corpo mas próximas uma da outra. Você não consegue aproximar-se delas. Se elas forem assertivas indagadoras, seus braços estarão colados, dobrados, ou suas mãos estarão entrelaçadas na frente. Elas podem ter um braço cruzando o corpo com o outro cotovelo repousando nele e o punho encostado no queixo)

Orientada para a tarefa (fala sobre trabalho, realizar a tarefa, metas, objetivos)

Orientada para os fatos (fala de números, valores em dinheiro, coisas específicas. Se você lhe faz uma pergunta sobre gente essa pessoa responderá com o número de pessoas que realizam tarefas específicas)

Intocável (você sabe instintivamente que não deve tocar esta pessoa exceto em rituais claramente definidos tais como o aperto de mãos)

Roupa formal (não afrouxa a gravata exceto em uma “situação relacionada com o trabalho” claramente definida; se mulher, permanece com a jaqueta)

Se sua lista se parecer com esta, então você está bem no caminho certo para interpretar este aspecto do comportamento. Se você tem dúvida sobre as pessoas que estão mais próximas do centro então escute as palavras que elas usam. Estão repletas de fatos com muitos números ou falam de pessoas e sentimentos? Fatos e números colocam-nas acima da linha média; palavras sobre pessoas e sentimentos colocam-nas abaixo.

Agora faça uma lista dos adjetivos que você usaria para descrever a pessoa na base do eixo de responsividade, aquela pessoa que “deixa tudo aparecer”.

Talvez sua lista se pareça com esta:

Cordial

Amigável

Fácil de conhecer-se

Linguagem corporal aberta (se ele é assertivo, então essa abertura se dá através dos braços abertos — numa atitude de boas vindas se ele está contente por vê-lo — num abanar de punhos estendidos se ele está zangado)

Orientado para as pessoas

Orientado para os sentimentos (“Joe faz você sentir-se bem só por estar com ele”)

“Eu fico chocado quando escuto uma história como esta.” “Puxa, você é engraçado. Mal posso esperar para ouvir sua próxima piada.”

Tocante (se ele é assertivo impositivo iniciará os abraços ou segurará seu braço com a mão esquerda enquanto dá o aperto de mão com a mão direita. Se ele é assertivo indagador não iniciará o contato. Mas, você não diz a estas pessoas que lamenta os seus problemas sem um abraço ou pelo menos um tapinha no ombro.)

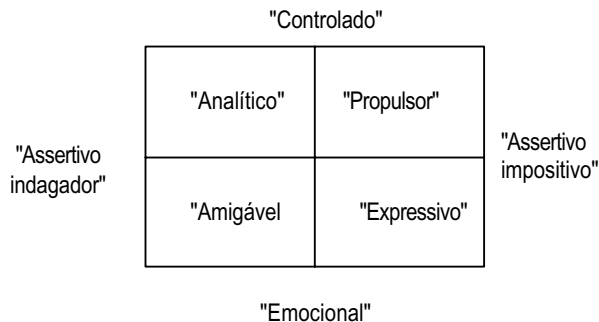
Roupa informal (mais propenso a vestir um paletó esporte ou roupas esportivas, afrouxa a gravata ou tira o paletó)

Se sua lista ficou parecida com esta, então você sabe interpretar a pessoa emocionalmente aberta.

Como dissemos, a maioria de nós está posicionada em algum ponto entre os extremos. Se você está tentando situar no eixo de responsividade alguém que está mais próximo do centro, marque adjetivos que descrevem a pessoa. Se você tiver mais marcas abaixo da linha do que acima, provavelmente esta pessoa é emocionalmente aberta. De semelhante modo, se

você tem mais marcas acima da linha, então aquela pessoa provavelmente é menos emocionalmente aberta.

Agora olhemos novamente os quatro quadrantes:



O Modelo de Estilo SocialSM usado com permissão

Na minha experiência, aprendi a procurar outras pistas que possam indicar em qual quadrante uma pessoa se situa.

Notei que muitas pessoas com o estilo propulsor têm um escritório austero com uma mesa limpa. Delegam tudo o que chega à sua mesa ou resolvem e despacham pessoalmente. Lembre-se de que elas decidem rápido e vão adiante.

Fazem perguntas pertinentes para ajudá-las nas suas rápidas decisões, que são tomadas sobre fatos gerais, não detalhes.

Pessoas com o estilo expressivo freqüentemente têm uma mesa abarrotada. Eu estive em muitos de seus escritórios, onde há placas e quadros glorificando o titular do escritório. Todos os diplomas que ele tenha recebido são orgulhosamente expostos nas suas paredes — mesmo aqueles da escola primária. Pode haver fotografias da família mas o expressivo está bem no meio do quadro. “Aqui estou *eu*, exibindo *minha* família.”

O estilo amigável é orientado para o relacionamento. As habilidades de relacionamento das pessoas com este estilo aparecem no seu trabalho. Elas provavelmente têm uma pequena fábrica própria (não uma de propriedade da companhia que arrenda prédios). São orientadas para a família. Logo, haverá fotografias da família no escritório, muitas vezes sem elas no quadro.

Na minha experiência, o analítico tende a pôr na parede apenas placas ou diplomas de instituições ou pessoas pelas quais têm alta consideração, de cujas realizações eles têm muito orgulho.

Agora vejamos alguns atributos específicos de cada um dos quatro Estilos SociaisSM que nos darão diretrizes para lidar com cada um deles.

O estilo propulsor

- É um especialista em controle. Ele se encarrega de responder pelas situações uma a uma. Quando eu divido as pessoas em pequenos grupos em meus seminários elas perguntam: “O propulsor é o que se torna o líder de grupo?” Eu digo “Não, ele é quem ‘indica’ o líder. Você desempenhará o papel de um bom líder. Assuma esse papel”.
- A sua vida é marcada pela ação. Se você trabalha para ele, e há uma crise, não se sente para pensar no que fazer. Ele dirá: “Pense no seu tempo disponível. Pegue o telefone e faça alguma coisa acontecer”.
- É motivado por resultados mensuráveis. Todos queremos resultados, mas para essas pessoas sentirem-se bem-sucedidas os resultados têm de ser mensuráveis. Elas podem contá-lo em dinheiro ou pesá-lo, ou, ainda, medir objetivamente o resultado de alguma outra maneira.
- Teme que se tire vantagem dele. Sua motivação responde ao seu temor. Se pode medir objetivamente seus resultados, sabe que não está em desvantagem.

O estilo expressivo

- Está voltado para as pessoas. Vê o mundo como basicamente amigável, mas sente que deve *vender* suas idéias às pessoas. As pessoas têm de ser motivadas, inspiradas a seguirem sua direção.
- Sua vida é marcada pela intuição. Ele toma decisões rápidas mas elas se baseiam em “palpite”. “Você é o dos meus”, diz ele. “Acho que podemos trabalhar juntos.”
- É motivado pelo aplauso. A pessoa situada no quadrante inferior do lado direito não se satisfaz com qualquer elogio.
- Teme a perda da aprovação social. Estando em um salão com 100 pessoas, 99 das quais gostam dela e uma não gosta, a pessoa de estilo expressivo estará falando com a centésima pessoa tentando convencê-la de que ela é amigável. Se estiver recebendo aplauso ou elogios, então sabe que está aprovado.

O estilo amigável

- É um especialista em apoio. Lembra-se do dia em que você faz aniversário, pergunta sobre um parente doente, manda flores nas ocasiões apropriadas.
- Sua vida é marcada pelo relacionamento. Está constantemente cômico de seu relacionamento com aqueles que o cercam. O relacionamento que os amigáveis têm com você quando o encontram e pela primeira vez é tão importante que não desejam magoá-lo. A verdade é menos

importante do que fazer você feliz. Tendem a dizer o que pensam que você quer ouvir.

É motivado pela segurança, a segurança do *status quo*. Reluta muito em fazer mudanças. Muito bom em seguir regras e procedimentos. Só toma decisões quando tem diretrizes que se ajustam à situação, que dizem como a decisão deve ser tomada.

Teme a mudança. Estas pessoas ficam perturbadas com as mudanças de funcionários, chefes, etc. Não tendem a trocar de emprego com frequência e têm problemas para lidar com demissão. Nem mesmo gostam de mudar as coisas no escritório que ocupam.

O estilo analítico

É um especialista técnico. Lida bem com trabalho que exija detalhes. Pode não gostar dele, mas lida bem com ele. Tende a fazer listas de controle para verificar que todos os procedimentos foram seguidos. Só se impressiona com instituições, pessoas e processos pelos quais tem alta consideração.

Sua vida é marcada pela reflexão. Você lhe pergunta que horas são, e ele lhe diz como o relógio é fabricado. Gosta de explicar como chegou a uma conclusão. O processo é quase mais importante do que o resultado. Quer saber sobre o processo que você usa para resolver o problema dele.

Você o motiva afirmando que ele está certo. Tem que receber garantias. A aceitação de sua proposta é fortemente dependente de uma prova de que ela é o processo certo. Somente será influenciado por recomendações de outros se estes merecerem sua alta consideração.

Teme crítica ao seu trabalho. É muito sensível a erros naquilo que faz, e pode tentar convencê-lo de que está certo e que sua crítica a ele é sem fundamento.

Por favor, tenha claro que você não pode padronizar pessoas. Ninguém tem características que se enquadram 100% em um estilo. Entretanto, a maioria das pessoas tem uma base comum com muitas das tendências de um estilo. Se tivermos isto em mente, então as diretrizes serão de considerável valor.

Cada um dos quatro estilos tem seu próprio processo de tomar decisão.

O assertivo impositivo, o estilo propulsor toma decisões rápidas. Elas se baseiam em fatos ou tarefas. Ele tende a passar por cima de detalhes e tomar decisões com base em fatos gerais. Frequentemente ele estará trabalhando com outra pessoa que é orientada para os detalhes. Se respeitar tal pessoa, pode confiar na opinião dela quanto aos detalhes.

Ele fará perguntas diretas, mesmo elementares, para obter informação para sua decisão. Uma vez apresentei uma proposta para um analítico que trabalhava para um propulsor. O analítico chamou seu propulsor, que era chefe, para dizer-lhe que eu estava lá com a proposta. O analítico, naturalmente, tinha estudado a fundo a proposta até o último detalhe.

O propulsor-chefe entrou no escritório, olhou todos os cabeçalhos enquanto folheava a proposta, olhou o preço e perguntou ao analítico: “Você está satisfeito com os detalhes?”. A resposta foi “Sim”.

Então ele olhou para mim e disse: “Você vale tanto dinheiro?”. A aspe-
reza da pergunta quase me derrubou, mas eu compreendi que tinha um propulsor diante de mim e respondi-lhe com um “Sim”, decisivo.

“Vamos contratá-lo”. E saiu do escritório tão rápido quanto tinha en-
trado.

O expressivo também toma decisões rápidas, mas estas tendem a ser mais baseadas em “palpite” que em fatos. O processo de venda com um expressivo pode ser menos estruturado do que no caso de outros. É difícil fazê-lo sentar-se e seguir um plano do começo ao fim. Ele olhará os cabeçalhos, mas preferiria falar sobre o plano. Um deles, certa vez, pôs minha proposta de lado depois de uma olhadela superficial. Aí, olhou para mim, sorriu, e disse: “Dick, por que você não me diz qual o conteúdo daquela proposta?”.

Não é que essas pessoas sejam necessariamente preguiçosas demais para ler; é que simplesmente elas colhem suas informações das pessoas, e isto é parte de seu processo de tomar decisões.

A propósito, eu não esperava realmente que meu cliente expressivo es-
cutasse o que eu tinha a dizer sobre a proposta. Comecei a falar sabendo que seria interrompido. E o fui, várias vezes.

O estilo de tomar decisões do amigável é muito mais elaborado. Quan-
do se vende para estas pessoas, é melhor ir devagar. Aqui a paciência é uma virtude. Muitas vezes os amigáveis precisam de afirmações de pesso-
as com quem têm relacionamento íntimo. É comum que se coloquem no lugar de seus chefes para tomar a decisão que estes tomariam. Ficam mais à vontade quando uma decisão pode ser tomada de acordo com diretrizes bem-definidas.

Se ele for o chefe, então recomendações de seus amigos íntimos serão úteis. “Sua grande amiga Ruth Davis tem usado nossos serviços há anos. Você pode até visitá-la para saber o que ela acha de nós.” Depois disso dê-
lhe bastante tempo para falar com Ruth.

O analítico também é lento para decidir. Ele precisa estudar a proposta. “Testará” mentalmente as respostas que você propôs. Pode querer um tes-
te de verificação. Vai querer opções para mudar o curso das propostas a

meio caminho se não estiver funcionando. Garantias sólidas são importantes para ele.

Recomendações de outros podem ser úteis se o analítico tem alta estima por estes. O fato de o concorrente dele ser seu cliente pode não significar nada para o analítico. Ele pode achar que o seu concorrente é um tolo e incapaz de tomar boas decisões.

A maioria das pessoas não assertivas precisam de tempo. Sua demora pode deixar você maluco, mas seu estilo exige cuidado.

Suponhamos que você interpretou o estilo comportamental de seu cliente potencial e que você o localizou em um dos quatro quadrantes. O que você faria então? Como você lida com aquela pessoa para propiciar um melhor relacionamento?

A resposta é “versatilidade”. Este é o terceiro aspecto do comportamento que nós interpretamos quando diz respeito aos outros. Nós reconhecemos a disposição de outros para ajustar seu comportamento a fim de se relacionarem conosco. Os outros reconhecerão essa habilidade em nós. Usada com moderação é uma ferramenta muito eficaz na construção e manutenção de relacionamentos tanto nos negócios como em nossas vidas pessoais.

O próximo capítulo definirá versatilidade em termos de cada um dos quatro estilos e dará exemplos de sua importância para se lidar com cada estilo.

Nós falamos espanhol

U transpus a porta do departamento de marketing do banco e Carol foi a primeira pessoa que eu vi. Carol tinha um cabelo bem cheio louro-avermelhado. Ela era atraente, animada, extrovertida.

Com os braços estendidos, quase gritou: “Dick Kendall. Aqui está o homem que vai nos dizer como fazer o marketing deste banco”. Com um grande gesto para sua secretária ela exclamou: “Este homem é o maior especialista em marketing bancário do país”. Seus braços estavam estendidos para mim como se eu estivesse recebendo um prêmio. Ela sorria o tempo todo. Ela era maior que o mundo. Eu fiquei quase embaraçado pela maneira como ela me dava as boas-vindas.

Não parecia haver dúvida de que ali estava um estilo expressivo. Carol correspondia ao modelo clássico do canto inferior direito da tabela. Só que eu estava redondamente enganado. Eu ensino esta coisa toda, mas não suspeitei de nada. Entretanto, Carol estava se sentindo ameaçada. O chefe (um analítico, por sinal) tinha trazido um “especialista” para “ajudar” Carol a fazer um trabalho melhor.

Eis a situação. Um outro banqueiro tinha me recomendado ao chefe de Carol. O banco situava-se em uma cidade média no Oeste do Texas. O chefe, Bill, disse-me ao telefone: “Eu não sei o que está acontecendo com Carol. Ela é muito brilhante. Tem uma grande experiência em marketing imobiliário. Penso que ela apenas não compreende o mundo bancário”.

Sugeri preparar um plano de marketing para o banco. “Sim. Um plano. É disto que ela precisa.” Os analíticos adoram planos. Expressivos, pelo contrário, não gostam.

Talvez eu não tenha mencionado que me situo em algum ponto próximo ao centro do modelo, no quadrante referente ao estilo analítico. Eu compreendia Bill e sua necessidade de um plano. Ele tinha um banco para dirigir e precisava contar com a razão. Eu podia fazer isto para ele.

Carol levou-me para o seu escritório e começou a contar-me sobre o trabalho maravilhoso que estava fazendo durante as suas duas semanas no banco. “Este banco precisa de mim e eu vou dar um jeito nele.” Os expressivos não são modestos ao falar de si mesmos.

Então ela me levou para conhecer o banco. Enquanto caminhávamos e eu era apresentado às pessoas, contou-me histórias sobre todos e como estavam ajudando nos programas de marketing. Ela me falou sobre programas de treinamento que tinha iniciado, bem como sobre as longas filas na entrada que ela viu na sua primeira tarde de sexta-feira no banco. Na semana seguinte tinha organizado uma força-tarefa entre os funcionários para servir limonada e distribuir sorrisos para os que esperavam nas longas filas.

“Os clientes *adoraram*. Os funcionários também. Todos gostam de mim”, disse ela com naturalidade.

Eu estava presenciando os “estilos de apoio” de Carol. São estes que se sobressaem quando você está ameaçado, sob pressão, com sua tensão de relacionamento em alta. O estilo de apoio faz todos irem para o seu canto. No meu caso, como analítico, eu me torno menos assertivo e mais indiferente. Começo a pensar em partir. “Quanto falta para as cinco? Quando sai o meu avião?” Se partir não é uma opção, fico bem quieto, com uma expressão séria em meu rosto, faço poucas perguntas e digo muito “hmmm”.

Os expressivos, por outro lado, ficam no seu canto. Eles se tornam mais assertivos impositivos, e mais abertos e pessoais. Como precisam de aplauso, fazem alarde deles mesmos, se ninguém mais fizer. Tornam-se mais animados, mais pessoais, mais na presença de você. Assim como Carol. Carol me ameaçava e eu comecei reagindo com meu típico modo analítico de apoio.

Agora, enquanto o estilo de apoio de Carol me ameaçava, o que você acha que o meu estilo de apoio estava fazendo a ela? Minha expressão séria e o “hmmm” estavam fazendo-a ficar louca. Como não estava conseguindo seu objetivo, tinha de esforçar-se mais. Mais animação, mais histórias, mais fanfarronice. Naturalmente eu respondia com mais cara séria, mais silêncio, mais “hmmms”. Estávamos em rota de colisão.

Finalmente, depois de conhecer tudo, ela me deixou em seu escritório e pediu licença para sair e fazer algum negócio importante. Até que enfim eu estava só. Paz e silêncio. Olhei o meu relógio. Olhei as passagens

aéreas. Eram 11h da manhã. O avião só saía às 17h. Mais seis horas nessa situação.

Então eu tive um estalo e entendi o que estava acontecendo. “Dick, você ensina esta coisa toda. Como você não percebeu o que está acontecendo?”. Você tem um problema de estilo.

“Vejam os. Qual é o estilo de Carol? Expressivo, naturalmente. Do que é que ela necessita? Aplauso. O que posso dizer de bom sobre esta mulher?” E tudo dentro de mim começou a gritar: “Nada, nada. Não há qualquer valor que redima esta mulher fanfarrona, exagerada, dramática”.

Então veio a razão. Assim que eu comecei a pensar nela em vez de pensar em mim, minha tensão de relacionamento começou a cair. Meu sentimento de repulsa começou a desaparecer e pude pensar com mais clareza. Os analíticos raciocinam muito bem quando se situam do lado da tensão de trabalho do modelo de defensivo.

Ela precisava de aplausos. Eu precisava lisonjeá-la. Comecei a repassar nossa última hora juntos. Ela estava no banco havia poucas semanas. Durante nossa volta ela tinha me apresentado a cada funcionário pelo nome e sobrenome. Ela os chamava pelo nome nas histórias que contou. Ela se gabava de cada um, dando exemplos específicos de como eles tinham ajudado com a limonada ou participado do treinamento.

As fisionomias das pessoas se iluminavam quando Carol entrava na sala. Ela era a coisa mais excitante que tinha acontecido ao banco desde que o novo computador tinha sido instalado. Eu sou um daqueles que diz que você faz marketing de um banco com as pessoas. E lá estava uma especialista em pessoa fazendo seu trabalho do melhor jeito possível. Havia muito em Carol para ela se gabar.

Estava na hora de adaptar meu estilo. Carol voltou ao escritório. Sentou-se à sua mesa. Eu fiquei na ponta de minha cadeira e me inclinei sobre a mesa. Com alguma animação e entusiasmado em minha voz eu disse: “Carol! Você está fazendo um grande trabalho neste banco. Estou realmente impressionado. Você me apresentou a todos pelo nome. Você sabe o nome de todos os funcionários deste banco? Deve haver cem ou mais”. Usei mais inflexões do que normalmente. Falei um pouco mais alto do que meu natural. Até agitei um pouco mais mãos e braços enquanto dizia isto.

Eu quase podia ver a tensão de Carol diminuir. Sua guarda começou a abaixar. Ela recostou-se em sua cadeira, suspirou e em um tom muito menos excitado disse: “Sim, eu acho que saber os nomes das pessoas é importante. Assim, esforcei-me bastante para aprendê-los. Acho que sei todos”.

“Conte mais sobre o programa de treinamento. Eu posso assegurar que essas pessoas estão correspondendo ao que você está procurando ensiná-lhes. Todos parecem gostar de você”.

Isto foi suficiente para quebrarmos o gelo. Não precisei continuar a bajulação e o agitar de braços durante o dia todo. Um pouco faz muito. Eu mostrei um pouco de emoção quando disse ao seu chefe como estava impressionado com ela, mas ainda fui bem mais discreto do que Carol, o que Bill pareceu não notar.

Naquela tarde quando estava saindo para tomar o avião, ela me levou até o carro. Enquanto eu abria a porta ela segurou meu braço e disse: “Dick, posso ser sincera com você?”

Eu disse: “Claro”.

“Esta manhã depois que dei a volta com você pelo banco, eu o deixei em meu escritório, saí e só falei gritar com minha secretária. Eu disse: ‘Que sujeito pretensioso que esse cara é. Nunca conseguirei trabalhar com ele’. Mas, Dick, agora que eu o conheço melhor, sei que não poderia estar mais errada. Nós vamos fazer juntos grandes coisas por este banco. Mal posso esperar pela sua volta para começarmos.”

Muitos de meus amigos analíticos dizem-me que eu estava sendo fingido diante de Carol. O certo é que eu fiquei inseguro quando me mostrava animado com suas grandes habilidades com as pessoas. A animação é constrangedora para mim porque não faz parte do meu estilo. Isto não a faz errada ou falsa. O que eu estava fazendo era adaptar o meu estilo, constrangendo-me para que ela ficasse à vontade. Dizendo de outra maneira, eu deixei de insistir que falássemos apenas a minha linguagem e comecei a falar a dela. Isto se chama versatilidade.

Nos meados da década de 50, quando eu estava na faculdade, fui à escola no México durante um verão inteiro. Eu morei com um grupo de estudantes mexicanos. Tornamo-nos grandes amigos. Íamos às aulas e ao cinema juntos. Eu até era convidado para ir junto fazer serenata para alguma namorada. Eles ainda faziam isto naquela época. Acompanhava-nos um grupo musical. A moça saía no balcão. O pretendente atirava uma rosa para ela. Havia uma linda lua. Era romântico.

O que eu lembro sobre o México é que eu falava espanhol. Era divertido, mas era difícil. Ora, eu podia ter ido para o México assumindo uma postura que o inglês era minha língua nativa e seria falso para mim falar espanhol. Eu estaria fingindo ser algo que não era: neste caso, um mexicano. Eu podia ter assumido aquela postura, mas não teria tido nenhum relacionamento com o povo mexicano. Da forma como aconteceu, eu estava disposto a incomodar a fim de deixar os outros mais à vontade e construir relacionamentos.

Eu não fico muito à vontade quando estou falando uma outra língua. Sempre me sinto incomodado quando falo espanhol. E se eu falar errado? E se eles esperam que eu conheça mais a língua do que conheço? E se eles

usarem uma palavra que eu não conheço? E se eu disser *embarasado* quando me sinto embaraçado? Parece certo, não. “*Estoy embarasado*” em espanhol quer dizer “Estou grávido”. Este é um erro embaraçador.

Eu me sinto constrangido quando falo espanhol, ou quando falo expressivo, ou propulsor ou amigável. Mas isto pode deixar mais à vontade, e estou disposto a fazer um sacrifício temporário se isto nos ajudar a construir um relacionamento. E devo ressaltar que quanto mais eu falo espanhol ou expressivo, ou propulsor ou amigável, mais à vontade eu me sinto com isto.

Eu tenho um outro cliente que tem um estilo propulsor. Ele olha você direto nos olhos, faz perguntas pertinentes, precisa de confrontação direta. Quando me preparo para uma reunião com ele, reúno meus argumentos e fico pronto para qualquer pergunta que ele possa fazer. Sento-me um pouco para a frente em minha cadeira e olho para ele bem nos olhos. Este é o seu comportamento. Por imitar o seu comportamento até certo ponto, temos um relacionamento melhor.

Anos atrás quando conheci o conceito de estilos eu era muito defensivo quanto ao fato de me chamarem de analítico. Antes que eu recebesse minha avaliação, um instrutor estava falando sobre os quatro estilos. Achei que o melhor lugar para me situar era próximo ao centro: um expressivo, assertivo, mas não agressivo; amigável e aberto, mas não exageradamente sentimental. Que surpresa quando minha avaliação me mostrou que eu era um analítico próximo do centro: indiferente, mas não frio; assertivo indagador, mas não um maria-vai-com-as-outras. Eu fiquei ofendido. Aquilo magoou meus sentimentos. Rejeitei a idéia por algum tempo. Decidi que o instrumento de avaliação estava errado.

Entretanto, a idéia ficou produzindo eco em minha mente analítica. Um dia eu tive a desagradável tarefa de expressar meus sentimentos a um amigo cujo filho de quatorze anos tinha morrido. Meu amigo é um amigável.

No meu jeito frio e reservado eu disse: “Puxa, Don, eu sinto verdadeiramente”. De repente eu me vi de fora. Eu estava frio, estático e sem expressão. Eu me surpreendi apertando a mão de um modo tão controlado como se acabasse de conhecer Don. Eu consegui notar que Don estava um pouco desconcertado. De algum lugar surgiu alguma adaptabilidade. Apesar de não ser uma característica minha, eu me surpreendi pondo minha mão esquerda no ombro de Don. Então, como se aquilo não fosse o bastante, eu me inclinei e abracei-o. Don chorou. Eu chorei. Havíamos entrado em sintonia.

Desde então, tenho pensado muitas vezes sobre aquele momento. Foi naquele momento que eu aceitei o meu estilo. Também compreendi que meu estilo não era sempre suficiente para expressar meus sentimentos. Meus

sentimentos por Don eram muito reais. Eu sentia a sua dor, apesar de poder somente imaginar sua profundidade. Foi então que compreendi que meu estilo precisava ser mais adaptável. Abraçar homens não faz parte do meu estilo. Assim, neste caso, eu tive de “pedir algo emprestado” do estilo de Don. Funcionou. Eu não estava fingindo nem um pouco. Apenas estava usando um outro estilo para expressar meus verdadeiros sentimentos de uma maneira que Don pudesse compreender.

Versatilidade, de acordo com o modelo da TRACOM, é uma medida de endosso. Em outras palavras, é o grau de aceitação partilhado por pessoas de vários estilos. A fim de ganhar aquele endosso devemos adaptar nosso comportamento. Como medimos o endosso? O sistema TRACOM, naturalmente, é um excelente modo. Outro modo é pedir uma avaliação. Pergunte a outros como vêm você, como se sentem a respeito de você e de seu comportamento. Nossa versatilidade é um fator importante na eficácia em lidar com as pessoas, seja na área de vendas ou na área gerencial.

Adaptar meu comportamento é difícil. É desconfortável. Estou disposto a me sentir pouco à vontade a fim de que você se sinta bem. Eu não tenho que adaptar muito o meu comportamento para ganhar maior aprovação dos outros. A maioria das pessoas acha tranquilizante a minha maneira de concentrar o pensamento. Minha atenção aos detalhes muitas vezes dá aos outros a impressão de que cuidarei bem das coisas. É apenas em alguns momentos críticos, tais como o primeiro encontro, uma hora de decisão, uma crise, que alguma adaptação é necessária.

Como estudei este conceito (nós analíticos sempre temos de estudar coisas), compreendi que sempre soube adaptar meu comportamento para satisfazer as necessidades de vários estilos. Um exemplo é meu relacionamento com meus filhos. Eu tenho uma filha que é uma analítica, como eu, e outra filha mais nova que é uma expressiva, com tendências amigáveis. Eu sempre as tratei de modo diferente.

Uma vez, quando minha filha analítica estava no curso secundário, recebemos uma carta do diretor que dizia: “Parabéns por Peggy ter sido aceita na Sociedade de Honor¹. Sinto que você não tenha conseguido comparecer à cerimônia de posse.”

Eu disse: “Peggy. O que é isto?”

Ela deu de ombros e disse: “Ah, não é nada”.

1. No original, Honor Society. Sociedade dos participantes do Honor System (Código de Honra), sistema vigente em algumas escolas americanas de ministrar exames e trabalhos escolares sem supervisão em confiança do compromisso dos estudantes de não trapacear. (Nota do T.)

Uma das razões pela quais escrevo este livro é poder me gabar de meus filhos.

Peggy estava no oitavo lugar numa turma de 900. Muitas crianças entraram na Sociedade de Honra. Lembre-se de que os analíticos só põem uma placa na parede se têm uma alta consideração pela organização que a concedeu. Nenhuma organização que tem muitos membros é digna de tal apreço.

Naquela noite quando entrei no quarto de Peggy para dizer boa noite, sentei-me na beira da cama e disse muito calmamente: “Peg, sua mãe e eu estamos verdadeiramente orgulhosos de como você está se saindo na escola. Faz-me sentir bem saber que você está na Sociedade de Honra, mesmo sabendo que você não dá muito valor a isso”.

Um ligeiro sorriso apareceu nos cantos de sua boca. “Obrigada, Pai.” Aí estava. Estávamos sintonizados. Foi fácil. Era de analítico para analítico. Sem problema.

Com Susan era outra coisa. Eu tinha de me esforçar um pouco para me relacionar com ela. Ela estava bem no curso secundário, também, mas não era exatamente uma leitora de livros como Peg. Talvez estivesse entre os primeiros 10% de sua turma. Seu negócio era teatro, atuar, recitar.

Uma vez ela ganhou o primeiro lugar em um concurso de recitação em outra cidade. Você pensa que tivemos de esperar por uma carta do diretor? Pois sim. Ela telefonou no minuto em que ficou sabendo, embora eu pense que podíamos ouvi-la sem o telefone.

Ela chegou em casa no fim daquela tarde. A porta da frente se escancarou e Susan entrou. Pensa que eu tive que esperar até a hora de dormir para calmamente dizer-lhe que estava orgulhoso? “De jeito nenhum, José” — suas palavras, não minhas.

Saudei-a na porta e dei-lhe um grande abraço. Então demo-nos as mãos e pulamos pela sala gritando: “Vencemos. Vencemos”. E torci para que os vizinhos não estivessem olhando.

A propósito, Peggy freqüentemente observava estes episódios com alguma satisfação, sabendo que sua irmãzinha precisava daquilo. Ela também sabia que papai voltaria ao seu estilo analítico sempre que fosse a sua vez de receber atenção.

Dar às outras pessoas o que elas precisam nos nossos relacionamentos não é agir sempre do mesmo modo que elas. Temos pessoas à nossa volta porque elas gostam e precisam de nós do jeito que somos. Muitas vezes meu estilo analítico pode ser muito confortador e tranquilizador para as pessoas mais assertivas pacientes. Entretanto, ocasionalmente, preciso tomar algo emprestado dos estilos de outras pessoas para construir um melhor relacionamento.

Uma vez eu tive uma secretária que pertencia ao clássico estilo amigável. Ela trabalhava duro e realmente queria me agradar. Mas por alguma razão não fazia nada certo. Um colega meu que é muito atento a estilos sugeriu que minha secretária necessitava de instruções bem claras. Os amigáveis gostam de conhecer as regras e o que é esperado deles.

Assim, naquela tarde eu fui à sua mesa e lhe dei um trabalho, um relatório que precisava ser corrigido e reescrito. Lembrando-me da sugestão de meu amigo, eu assumi o tipo propulsor e dei-lhe instruções específicas de como eu queria a apresentação do relatório. Depois, pedi a ela para levar o relatório à minha mesa para revisão às 3h30. Ela disse: “Obrigada”.

Fui para minha sala e fechei a porta com terríveis sentimentos de remorso. Eu realmente tinha ferido seus sentimentos. Tinha sido muito agressivo. Ela pensaria que era mesquinho. Eu realmente tive dores de estômago.

Às 3h30 em ponto ela entrou em minha sala com o relatório feito exatamente como eu queria. Ao sair, ela parou, voltou-se e disse: “A propósito, Dick, eu realmente estou grata pelas instruções claras que você me deu sobre este projeto. Eu sabia exatamente o que você queria e isto realmente ajudou”. Eu nunca paro de aprender.

Relacionemos agora esta situação com a da visita de venda. As pessoas freqüentemente me procuram durante os intervalos de um seminário e perguntam: “Qual é o meu estilo?”. Geralmente eu não sei, mesmo se tiver trabalhado com aquela pessoa por várias horas. Determinar o estilo de outra pessoa dá trabalho. Geralmente tenho preguiça de fazer isto, a não ser que tenha uma boa razão para fazê-lo. Uma visita de venda a um indivíduo que eu não conheço é uma boa razão.

Assim, uma das vezes em que eu uso a minha habilidade para reconhecer estilo é numa primeira visita. Imediatamente dou uma olhada no escritório à procura de pistas. Há muitas placas, quadros, diplomas? A mesa está limpa ou bagunçada? Estes não são sempre indicadores, mas descobri que me dão uma idéia. Observo o comportamento do titular do escritório. Como me cumprimenta? Qual é a linguagem corporal da pessoa? Que palavras usa? É orientada para fatos e tarefas ou pessoas e sentimentos? Tento conseguir uma impressão do estilo. Se é muito diferente do meu, então minha primeira atitude é entrar no seu estilo. Torno-me mais animado e falo mais depressa se o titular for um expressivo. Vou direto ao assunto se ele é um propulsor. Se é um amigável, passo um tempo falando de sentimentos, do tempo, das coisas bonitas do escritório. Tento achar coisas em comum. Se é um analítico, procuro fazer relações com diplomas de faculdade. Comento sobre os quadros que estão na parede, porque estes são importantes. Falo sobre processos. Elogio o trabalho claramente bem-feito.

Estas pequenas mudanças em meu comportamento e o reconhecimento das necessidades da pessoa que estou visitando são muito importantes para se iniciar um relacionamento efetivo.

Apesar de ciente das diferenças de estilo, se elas existem não tenho de pensar muito sobre elas até que haja uma mudança crítica ou uma apresentação de proposta em que estou pedindo uma mudança. Nesta circunstância, sempre levo em conta o estilo da pessoa a quem estou apresentando a proposta. Se a proposta for por escrito, e se tiver tempo de pensar sobre ela na privacidade do meu escritório, imagino a pessoa que a receberá. Qual é o seu estilo? Então, adapto o estilo da escrita e da proposta para combinar com ela.

Eu também tento determinar quem mais estará analisando a proposta. Há outros estilos envolvidos? Uma abordagem é escrever a proposta em formato de esquema. Os cabeçalhos principais satisfarão a pessoa de estilo propulsor ou expressivo, enquanto os menores fornecerão detalhes para o analítico. Os amigáveis olharão a lista de referências. Posteriormente, falarei sobre o que chamo de síntese de segundo plano, que geralmente incluo no começo de uma proposta. Este é um sumário do meu entendimento sobre a situação do cliente, problemas e necessidades. Esta parte da proposta freqüentemente é escrita para refletir o estilo do destinatário. Se a pessoa tem um estilo propulsor, então o sumário é curto e direto, apenas suficiente para mostrar que tenho compreensão dos problemas. Para um expressivo, um pouco de alarde sobre os sucessos do cliente é recomendável. Para o amigável, um reconhecimento das relações dentro da empresa e entre esta e seus clientes é apropriado. Para o analítico, é importante passar detalhes corretos com ênfase no processo. A propósito, eu sempre peço ao cliente para ler o sumário para que haja certeza de que não cometi nenhum erro. O analítico aceitará a minuciosidade desta abordagem, mesmo se forem necessárias correções.

A apresentação da proposta também é importante. O estilo propulsor necessita de uns poucos esclarecimentos para tomar uma decisão. O estilo expressivo aprecia fanfarra, pompa e circunstância. O estilo amigável gosta de ter outros na reunião para apoiar a decisão final. O analítico está interessado nos detalhes do processo que serão utilizados para efetivar a solução proposta.

O estilo de decisão de cada um também é importante. O analítico e o amigável provavelmente não vão tomar decisões rápidas sobre assuntos importantes. Eles precisam de tempo: o analítico para estudar a proposta, o amigável para compartilhar e discuti-la com outros. Apressar estes dois é um erro.

Durante a apresentação, a pessoa com um estilo propulsor espera respostas rápidas às perguntas. Eu tento estudar todas as possíveis perguntas antes de ir a uma reunião com um propulsor. Tenho as respostas na ponta da língua.

O expressivo vai querer tempo para falar e espera cumprimentos pelas coisas já realizadas. Mostrar e relatar-lhe a proposta funciona melhor do que uma leitura silenciosa. Quadros, descrições e narrativas são mais aceitáveis. O envolvimento por parte do expressivo é bom se a apresentação permitir um relacionamento positivo.

O amigável precisará de tempo para rever a proposta com outros. Exemplos de como as pessoas em outras organizações reagiram ao trabalho proposto são muito úteis. Os relacionamentos são importantes, e seus exemplos devem mostrar como estes serão fortalecidos pelo trabalho proposto.

O analítico vai querer detalhes. Garantias de sucesso também são importantes. Garantias que permitem uma porta de saída para o analítico são também muito úteis. Prova de sucesso em outras situações é recomendável. A propósito, o analítico é bem capaz de verificar a veracidade da sua história. Seus fatos têm de ser exatos.

Outra ocasião para se atentar aos estilos é quando ocorre conflito. Isto pode ser verdade quando você está tentando motivar um funcionário ou tentando vender a um cliente ou a um cliente potencial.

Por exemplo, sempre escutamos que precisamos usar o elogio ao lidar com funcionários. Até certo ponto isto é verdadeiro. Mas o estilo é importante quando se usa o elogio como um motivador. Para um expressivo clássico o elogio nunca é demais. Você pode dizer: “Puxa, Bárbara, aquele relatório estava excepcional. É digno de aplausos”. A resposta será um envaidecimento, um desejo de fazer mais. Você pode dizê-lo novamente no dia seguinte e o mesmo acontecerá. Talvez se repita até mesmo uma semana depois.

Mas se você fizer isso com o estilo propulsor, sua resposta pode ser qualquer coisa como: “Sim, eu lhe disse que sou bom nisso”. Quando você voltar a elogiar-lo, pode receber um curto: “Ei, se eu sou tão bom, que tal um aumento?”. Percebe? Eles precisam de resultados mensuráveis.

Na segunda vez em que você elogia um analítico, ele calmamente vai querer saber o que você está querendo vender. O amigável vai gastar tanto tempo dizendo a você que ele merece o crédito pelo sucesso, que você não vai desperdiçar tempo elogiando-o novamente.

Versatilidade, a aprovação de seu comportamento, é a chave para o sucesso nos relacionamentos, quer você esteja vendendo para as pessoas, gerenciando-as, ou simplesmente tentando ter um relacionamento significativo com elas.

Agora a resposta a algumas perguntas sobre estilo. Neste ponto, algumas pessoas dizem: “Eu não tenho um estilo particular. Eu me desloco por todos os pontos do diagrama de estilos para me adequar à situação”.

Isto pode ser verdade, mas provavelmente não é. Peça alguma avaliação das pessoas que o conhecem bem. Solicite a elas que leiam os últimos dois capítulos e que lhe digam sobre o comportamento que você manifesta. A maioria de nós tem uma base e tendemos a ficar bem próximo dela. Quando saímos da faixa em que nos sentimos à vontade, a mudança é tão dramática que percebemos que nos afastamos bem mais do que realmente nos afastamos.

Ensinei durante dois dias este conceito de estilo na forma de seminário para o programa de educação continuada da Escola de Engenharia da Universidade de Kentucky. Estes cursos são freqüentados por alunos de todo o estado. No fim do primeiro dia entreguei os instrumentos de avaliação que mostram a cada participante qual é o seu estilo. Aí eu disse à classe para praticarem “o que eles não são”. Em outras palavras, eu disse a eles para tentarem algum comportamento assertivo impositivo se seu estilo é assertivo indagador e vice-versa.

Em uma classe eu comecei o segundo dia perguntando aos participantes se algum deles tinha praticado o comportamento oposto. Uma mão subiu timidamente. Perguntei àquela pessoa o que tinha feito.

Com uma voz calma ele disse: “Na noite passada, devolvi o meu bife no restaurante. Fui realmente assertivo”. Com isto, ouviram-se risos contidos de quatro ou cinco dos outros participantes. Pedi a um dos outros para descrever o que acontecera.

O grupo tinha comido junto no restaurante do hotel. “Você devia tê-lo visto. Ele primeiro ficou sentado ali olhando para o bife. Finalmente, ele levantou os olhos que se cruzaram com o olhar do garçom. O garçom imediatamente aproximou-se e perguntou se havia algo errado. Ele disse: “Olhe, este é realmente um bom restaurante e seu serviço foi maravilhoso. E... e, eu realmente odeio reclamar mas... bem, você vê. Eu ... Eu realmente gosto de bife um pouco mais bem passado”. O garçom pegou o bife e garantiu-lhe que não tinha problema.

Aquela pessoa confessou que jamais havia devolvido um bife em toda sua vida. Ele se deslocou um pouquinho para a direita na escala assertiva, e como aquilo era bastante estranho para ele, sentiu-se como se tivesse saído do lado assertivo do diagrama. Consiga alguma avaliação sobre seu verdadeiro comportamento e você provavelmente verá que tende a ficar próximo de sua base na maior parte do tempo.

Outra pergunta que eu escuto freqüentemente é: “Qual é o melhor lugar para se estar no Modelo de Estilo Social?” A resposta é: “Onde você está”.

Esta é a base para você. Você passou uma vida desenvolvendo esse estilo. Ele funciona para você. Tire a melhor vantagem dele. Em todos os estudos de estilo que vi não há correlação entre estilo e sucesso no trabalho ou no lazer. Isto é igualmente verdadeiro para pessoas em vendas, bem como para gerentes e mesmo presidentes de enormes corporações.

Nos meus seminários peço aos participantes para localizarem os presidentes dos Estados Unidos no Modelo de Estilo Social. Nixon sempre cai na posição propulsora da parte superior direita, Lyndon Johnson é situado no quadrante referente ao expressivo, Eisenhower no canto relacionado ao amigável, e Lincoln no analítico. Eu uso estes exemplos porque, independente do que se pense da política dos presidentes mencionados, você terá de admitir que eles foram bem-sucedidos. Todos eles alcançaram o maior posto dos Estados Unidos. Você pode ter discordado do que eles fizeram quando chegaram lá, mas ser presidente dos Estados Unidos tem de ser considerado um sucesso.

Do mesmo modo eu costumava usar quatro heróis de filmes policiais. Kojak, Bareta, Columbo e Barnaby Jones. Cada qual se ajusta em um quadrante diferente do modelo de estilo. Entretanto todos eles prenderam os bandidos que caçaram. Foram bem-sucedidos usando cada um o seu estilo singular.

Outro aspecto a ser ressaltado da consciência que temos do estilo é aquele conhecido como “estilo de apoio”. Esta é a maneira como as pessoas se comportam quando estão viradas para a parede, sendo pressionadas. Todos tendemos a “ficar no nosso canto” sempre que nossa tensão de relacionamento está alta.

A pessoa com um estilo propulsor fica mais assertiva, mais controlada e se torna ditatorial. Começa a dar ordens e tenta assumir o controle para fazer as coisas caminharem a fim de resolver o problema.

A pessoa expressiva se torna mais assertiva e mais emocional. Ataca a fonte do problema, seja uma pessoa, uma instituição ou uma coisa.

A amigável torna-se ainda menos assertiva e mais emocional. Ela concorda. Ela cede. Ela lhe diz o que pensa que você quer ouvir. “OK, você está certo. Farei do seu modo.” Uma semana mais tarde, naturalmente, continua a fazer do modo dela. Ela lhe faz elogios (o que enlouquece o estilo propulsor) e lhe diz o quanto o considera. Algumas vezes chora.

A analítica torna-se menos assertiva e mais controlada. Ela faz todo o possível para evitar a situação. Uma vez eu entrei em uma discussão inflamada com um colega de trabalho no escritório de um analítico clássico. Alguns minutos depois, percebemos que ele tinha saído. Ele deixara seu próprio escritório para evitar o conflito. Fiel ao meu estilo analítico, inven-

tei milhares de maneiras para evitar situações ameaçadoras. Peço mais tempo para estudar o problema. Vou verificar os arquivos. Convoco uma reunião. O propósito é evitar o conflito ou a situação que está causando a tensão de relacionamento.

Conhecer estilos, estar consciente de que os estilos dos outros são singulares e têm valor, e aprender a ser mais adaptável ao lidar com outros estilos será muito importante para o sucesso na venda de suas soluções frente aos problemas dos outros. Pode também ser útil para se lidar com seus colegas, seus subordinados, seus chefes e mesmo sua família e amigos. Ninguém acerta 100% das vezes. Nós analíticos queremos estar certos 100% das vezes. Mas a prática faz a perfeição, ou pelo menos ajuda na construção de bons e fortes relacionamentos.

Conquistando amigos e influenciando pessoas

*“O importante é não parar de questionar.
A curiosidade tem sua própria razão de ser.
Não se pode deixar de ficar admirado quando se contemplam
os mistérios da eternidade, da vida, da maravilhosa estrutura da realidade.
Já é o bastante que se procure compreender apenas um pouco
deste mistério todo dia. Nunca perca uma santa curiosidade.”*
Albert Einstein

MA vez eu perguntei a um vendedor muito bem-sucedido: “Qual é o seu maior argumento quando se trata de vender?”. Sua resposta foi simples: “Meus ouvidos”.

Escutar é a chave para compreender. Compreender é a base de todos os relacionamentos.

Nós organizamos a visita que estamos realizando com uma “Declaração do propósito da visita”. Esta estabeleceu uma razão para aprendermos algo sobre o negócio, objetivos e problemas do cliente. Eu geralmente termino minha “Declaração do propósito da visita” com algo como: seria de grande ajuda para mim se você me contasse um pouco sobre seu negócio”. Isto pode ser ajustado ao propósito de sua visita. Pode ser alguma coisa como: “Fale-me sobre seu departamento... seção... trabalho... objetivos, etc.”

Em muitos casos isso é o bastante para começar o trabalho com o cliente. Outras vezes tenho que acrescentar uma pergunta para ajudar a fazê-lo começar. Ele poderia dizer: “Bem, o que você quer saber?”

Agora vem a parte do questionamento. Uma parte integrante do escutar é fazer boas perguntas. No início da conversação faço perguntas abertas que dêem abertura ao cliente. Para mostrar-me o que é importante para ele.

No começo da conversação posso seguir qualquer um destes três caminhos que me pareça apropriado. Eu posso dizer: “Como você entrou neste negócio?”. Esta é a abordagem histórica. Os outros dois envolvem processo e mercado. A pergunta sobre processo poderia ser: “O que você faz?”. Esta seria sobre mercado: “Para quem você faz isto?”. Eu nunca deixei de ter uma boa e longa resposta para cada uma destas perguntas.

Uma vez eu estava fazendo uma visita de venda em uma empresa que trabalha para um banco. O nome da empresa que eu estava visitando era bastante genérico. Ele não descrevia o tipo de negócio. A empresa estava localizada em uma velha distribuidora de automóveis. A oficina dos fundos era usada como fábrica. O escritório do dono era um dos pequenos escritórios fora do *showroom*. Quando entrei quase tropecei em centenas de peças de formato curioso, cujo aspecto eu nunca tinha visto antes. Elas estavam ordenadas em fileiras, cada uma com sua etiqueta.

Assim, quando a pergunta: “O que você quer saber sobre meu negócio?” veio, minha próxima pergunta era óbvia.

“O que é tudo aquilo ali fora?”, eu disse.

Ele riu.

“Aquilo é o que nós fazemos”, disse ele. “Venha, vou mostrar-lhe.” Ele me levou para fora para explicar as peças. O próximo passo natural foi uma volta pela oficina dos fundos, a fábrica. Eles fabricavam pequenas peças para algum tipo de equipamento de perfuração marítima.

Quando voltamos para o escritório do proprietário, eu tinha uma satisfatória compreensão da sua empresa e várias perguntas sobre pessoas, relações comerciais, objetivos, problemas, e assim por diante. Conversamos por mais de uma hora. Ele tinha problemas. Meu banco tinha soluções. Fizemos negócio.

Se estou falando com o dono, a abordagem histórica é geralmente a melhor. “Como você entrou neste negócio?”. A maioria das pessoas tem orgulho da empresa que dirigem. Se me apresento como um profissional, digno de confiança, eles geralmente acolhem com prazer uma oportunidade de fazer propaganda do que realizaram.

Uma variação desta pergunta para não-proprietários pode ser: “Como você se associou a _____?” ou “Fale-me sobre sua experiência no negócio de _____”.

A abordagem de mercado quer saber sobre clientes. “Para quem você faz isto?” Ela pode vir depois que você tem informação sobre a história e os produtos. Ou pode ser uma alternativa quando você conhece a história e os produtos de um cliente potencial e a pessoa que você está visitando sabe disto.

A propósito, eu nunca suponho que meu cliente sabe aquilo que eu sei. Mesmo quando estou visitando um bom cliente, eu reviso com ele o que sei e o que tenho em meus registros.

Essa conversa pode começar assim: “John, preparando minha visita de hoje a você, verifiquei os meus arquivos e li as anotações da minha última visita. Deixe-me resumir o que eu encontrei para assegurar que meu registro está correto”.

No caso do cliente em que seria lógico para mim fazer alguma pesquisa antecipada, ainda assim revisaria o que sei. Eu poderia dizer algo como: “O anuário XYZ mostra que vocês fabricam abc, começaram a operar em 1945 e que são uma empresa familiar. Esta informação está correta? Eu nunca acredito totalmente em anuários”.

Parte do propósito de revisar a informação adquirida previamente é fazer com que o cliente acompanhe sua linha de pensamento. Mostra que você tem conhecimento e faz com que o cliente a resgate. Também liga a presente visita à última. Além disso, a revisão mostra que você ouviu o cliente quando da última visita e possui algum conhecimento do seu negócio.

Adicionaremos algumas outras perguntas depois. Primeiro, falemos sobre ouvir. Muitos de nós achamos que somos bons ouvintes. A maioria de nós não é. Ouvir é uma técnica. Tem de ser aprendida e praticada. Exige um esforço consciente. Se você pensa que é sempre um bom ouvinte, pergunte-se sobre a última vez em que encontrou um estranho. Você lembrou o nome dele? Frequentemente encontro alguém, converso um pouco e então penso: “Como é o nome deste cara?” Eu não estava ouvindo.

Um dos problemas da escuta é a velocidade com que a maioria das pessoas fala, que é de cerca de 150 a 200 palavras por minuto. Pesquisas têm mostrado que nosso cérebro pode absorver cerca de 500 palavras por minuto. Assim, temos uma capacidade de ouvir de 300 a 350 palavras a mais. É o que fazemos com essa capacidade de absorver mais palavras que determina nossa habilidade de ouvir.

Um dos erros mais comuns quando ouvimos é que usamos essa capacidade para fazer outras coisas e não nos concentramos no cliente e no que ele está dizendo.

Um truque para se usar esta capacidade de absorver mais palavras é revisar o que acaba de ser dito. Compreendemos o que foi falado? A revisão enquadra-se no contexto da nossa compreensão do negócio? Há outras perguntas que gostaríamos de fazer para esclarecer o que foi dito? Se há, quais são?

Outro truque é antecipar o que está para ser dito. Se o cliente diz: “Bem, nossa margem de lucros é muito boa”, podemos imaginar de quanto é esta margem. “Aposto que ele vai dizer que a margem de lucro é de 25%”,

poderíamos pensar. Então, quando ele nos dá um número, podemos determinar se estávamos certos, e reforçar nossa memória daquele número, ou se estávamos errados, neste caso podemos ponderar por que erramos. Ou podemos formular algumas perguntas sobre o porquê o número está tão alto ou tão baixo.

Isto leva a um outro truque para utilizarmos nossa capacidade de memória: comparar a empresa do cliente com outras empresas com as quais estamos familiarizados. Uma declaração como: “Em meu contato com outras empresas semelhantes à sua, a margem de lucro da parte X do negócio é geralmente mais alta. Acontece o mesmo na sua empresa?”. Isto mostra ao cliente que você tem alguma familiaridade com o negócio dele, e ao mesmo tempo demonstra que está disposto a ver sua empresa como única.

Outro aspecto da escuta é tomar notas. Eu quase sempre tomo notas quando entrevisto um cliente. Há várias boas razões para isto. A primeira, naturalmente, é que melhora a memória do que ouvi. Quando escrevo um relatório (veja capítulo 9), fico sempre contente por ter feito anotações completas. Isto torna o trabalho muito mais simples e não sobrecarrega minha memória.

Outra razão é que mostra ao cliente que você leva a sério ficar sabendo coisas da empresa dele. Digamos que você venha ao meu escritório, querendo comprar meu negócio bancário, e faz uma boa “Declaração do propósito da visita” que mostra que você quer aprender sobre minha empresa. Porém você deixa de tomar notas. Eu posso muito bem questionar sua sinceridade. Posso ter algum receio de que você confunda o que eu lhe disse com o que o próximo cliente vai dizer-lhe, particularmente se eu sei que você vai fazer outras visitas.

Fazer anotações em um bloco também lhe dá uma certa autoridade. É como se você fosse um advogado preparando-se para defender um caso. Dá mais formalidade à entrevista.

No entanto, eu sempre peço permissão para tomar notas. Depois de minha “Declaração do propósito da visita” e de minha primeira pergunta, eu espero pelas primeiras respostas. Quando ouço alguma informação que desejo lembrar, vou à minha pasta, tiro um bloco de notas e digo: “A propósito, você se importa que eu tome notas?”. Você está lidando com informação confidencial do cliente. Ele tem o direito de recusar anotações. Ele provavelmente nunca recusará, por acaso. Nunca ninguém me recusou. Eles geralmente ficam lisonjeados com minha seriedade a respeito de sua empresa.

Esporadicamente há algum cliente que fala sobre um novo produto ou serviço ou que por alguma outra razão acha que o que vai revelar é muito confidencial. Ele algumas vezes dirá algo sobre não querer que isso vaze

para a concorrência. Neste caso, bem cerimoniosamente largo minha caneta e digo: “Então, nem mesmo vou colocar isto em minhas notas”. De qualquer modo, raramente esqueço este tipo de informação.

Tomar nota é também um modo de reforçar o que se ouviu. Tomar notas diz ao cliente que você pensa que aquilo que ele disse é importante. Pode mesmo fazer o cliente estender-se sobre o assunto específico. Algumas vezes eu posso dizer algo como: “Verdade?”, fazendo gestos com minha caneta e então propositadamente sublinhando alguma nota específica.

Se há um item particularmente longo ou complexo, posso mesmo dizer: “Espere, espere, eu quero ter certeza de que isto ficará registrado”, e tirar um momento para anotar os detalhes. Posso até ler para o cliente para garantir-lher que escrevi corretamente. “Você quer dizer que realmente conseguiu que seus fornecedores armazenem as peças deles em suas instalações a fim de que a entrega seja feita *just-in-time*? É muito impressionante.”

Suas notas não serão completas. As minhas raramente são. Eu escrevo uma palavra ou duas de um pensamento e depois me envolvo nas perguntas e na escuta. Nos meus melhores momentos, reviso minhas notas logo que entro no carro e procuro preencher os vazios enquanto a memória está fresca. Isto é altamente recomendável. Pessoalmente ou esqueço ou estou com tanta pressa que não tenho tempo para fazê-lo. De qualquer modo, se escrevo minhas notas logo depois da visita, comumente estas fazem sentido para mim.

No seu livro *Swim with the sharks without being eaten alive*, Harvey Mackay intitula um de seus capítulos sobre vendas “Conhecer algo sobre seu cliente é tão importante como conhecer tudo sobre o seu produto”. Ele então apresenta 66 perguntas sobre o perfil do cliente que seus vendedores têm de preencher para cada um deles.

Agora, estendamo-nos sobre o processo de questionamento. Aqui estão alguns truques que me ajudam a manter a conversação. A propósito, note por favor que estes truques são para mim, não para ser aplicado no cliente. Eu ainda não acredito em aplicar truques nos outros.

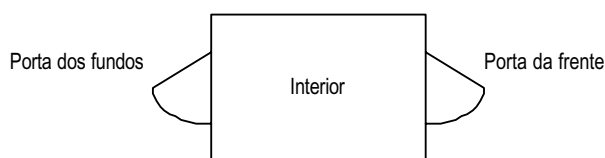
Já fizemos algumas perguntas abertas para começar a conversa. As respostas à primeira pergunta nos dão idéias sobre outras perguntas que podemos fazer. No começo queremos manter as perguntas abertas. Estamos procurando a história, os objetivos, os problemas do cliente. Deixar a conversa aberta e fluindo livremente dará a ele a liberdade para nos mostrar a direção de seus interesses.

Quando percebemos a direção que a conversa toma, então podemos ser mais específicos. Um dos truques que eu uso para me ajudar a ficar concentrado é fingir que tenho de mostrar a empresa para alguma outra pessoa logo após terminar a entrevista. Isto me ajuda a formular as perguntas

que poderiam me fazer se eu realmente tivesse dado uma volta pela empresa. Isto me aconteceu uma vez, para dizer a verdade. Eu fui a uma visita preliminar para convencer uma empresa a mudar sua fábrica para nossa cidade, onde eu era o gerente da câmara de comércio. Depois, eu levei alguns membros do nosso conselho àquela fábrica. Realmente acabei dando a volta pela empresa.

O proprietário comentou: “Este sujeito sabe mais a respeito desta empresa do que eu”. Isto impressionou os membros do meu conselho. Confesso que também eu fiquei impressionado. Aquilo nunca mais aconteceu de novo mas eu continuo a pensar que poderia e quero estar pronto. Ajudou-me a formular questões e a ouvir.

Outro truque é o que eu chamo de meu modelo B.I.F. É uma acrossemia, obviamente. (Nenhum livro que não introduza pelo menos uma acrossemia em nossa cultura terá sucesso.) De qualquer modo, B.I.F. representa a maneira de organização da maioria das empresas. Elas têm a Porta dos Fundos (*Back door*), através da qual são trazidos bens ou matérias-primas, o Interior (*Inside*), onde se desenvolve um processo e uma Porta da Frente (*Front door*) através da qual são feitas as vendas. O modelo pode ser assim:



A porta dos fundos tem a ver com compras, fornecedores, contas a pagar, recebimento de mercadorias e tudo o que a empresa usa para fazer negócios.

O interior tem a ver com processos, fabricação, prateleiras de estoque do varejista. O interior também tem a ver com administração, contabilidade, armazenagem, inventário, e assim por diante.

A porta da frente diz respeito a vendas, marketing, propaganda, entrega, contas a receber, etc.

A maioria das empresas se enquadra neste modelo. Se é um fabricante, compra matérias-primas ou bens semi-acabados, passa-os pela porta dos fundos, processa-os no interior e os vende pela porta da frente. Se é uma loja de varejo, compra bens, passa-os pela porta dos fundos, estoca-os em prateleiras no interior e faz propaganda para que os clientes venham pela porta da frente e comprem. Uma empresa de consultoria traz conhecimento pela porta dos fundos, coloca-o num formato utilizável no interior e o vende para clientes pela porta da frente.

Esta é uma divisão que me ajuda a me manter organizado durante o processo de formulação de questões. A entrevista de vendas é uma questão de dar e receber. O cliente não leu o seu roteiro e portanto pode afastar-se por muitas trilhas de coelho. O modelo B.I.F. me ajuda a estar seguro de que cobri cada área.

Vou dar um exemplo. Um banqueiro da Georgia e eu estávamos fazendo uma visita conjunta a um empreiteiro da construção da área de calefação e ar condicionado. Sua especialidade era trabalhar em edifícios do governo, tais como hospitais, escolas, prisões e tribunais em uma área que cobria trinta ou quarenta municípios da Georgia central.

A firma tinha mais de vinte e cinco anos de fundação e estava bem estabelecida. Tinha uma boa reputação e um bom relacionamento de trabalho com a maioria dos empreiteiros que faziam este tipo de construção. De fato, essa firma muitas vezes orçava o mesmo trabalho através de dois ou mais empreiteiros e por isso conseguia o trabalho, não importando quem tivesse ganhado a concorrência.

Nós, naturalmente, estávamos procurando problemas que eles pudessem ter e que nosso banco pudesse resolver. Não conseguimos detectar nenhum. A firma trabalhava com o mesmo banco, um dos nossos concorrentes, havia vários anos. Sabíamos que tinham havido mudanças de pessoal naquele banco, mas isto não parecia ter afetado o relacionamento da empresa com aquele banco.

O empreiteiro foi muito franco ao falar-nos sobre seu negócio. Ele mostrou-nos a planta de um tribunal que ele estava orçando naquele momento. Ele até nos contou quão superdimensionada é a maioria dos edifícios do governo.

Depois de uma hora, sabíamos bastante a respeito do negócio. Tínhamos feito todas as perguntas que pudemos imaginar e estávamos para concluir. Então eu imaginei o meu modelo B.I.F. Minha mente rapidamente reviu minha lista de perguntas sobre a porta dos fundos, o interior e a porta da frente. De repente surgiu uma para a qual eu não tinha uma resposta — descontos para pagamento à vista aos fornecedores. Eu fiz a pergunta.

“A propósito, os seus fornecedores ainda oferecem um desconto para pagamento à vista de suas contas?”

“Sim, eles oferecem. Mas você precisa entender nosso negócio.” Eu muitas vezes deixo os clientes explicarem seus negócios para mostrarem a singularidade destes. “Lembre-se de que o nosso trabalho é quase todo para o governo. Nós apresentamos uma conta ao nosso empreiteiro geral no dia 1º. Ele provavelmente a apresenta no dia 10, e a burocracia leva até o dia 30 para nos pagar. Se pagássemos nossas contas por volta do dia 10, receberíamos um desconto de 2%, mas isto imobilizaria um bocado de dinheiro, de modo que sempre achei que 2% não valia a pena.”

Comecei a tomar algumas notas numa folha de meu bloco. “Em outras palavras”, eu disse enquanto escrevia, “você está pagando 2% aos seus fornecedores para tomar emprestado deles por vinte dias:” Mostrei-lhe minhas notas.

dia 30 - dia 10 = 20 dias x 2%

“Está certo?” perguntei.

“Sim.” Ele olhou as anotações. “Nunca pensei sobre isto exatamente deste modo, mas acho que é isto que eu estou fazendo.”

“Você já calculou a Taxa de Porcentagem Anual sobre aquele empréstimo?”. Aí eu escrevi estas notas no bloco:

dia 30 - dia 10 = 20 dias x 2%

$360 \text{ dividido por } 20 = 18 \times 2\% = 36\% \text{ TPA (Taxa de Porcentagem Anual)}$

Ele olhou as notas e disse: “Puxa! Terei de pensar sobre isto!”

“Poderíamos cobrar de você uma taxa bem exorbitante sobre uma linha de crédito rotativo no banco e você ainda levaria vantagem”, disse eu rindo.

Mais tarde, quando estávamos saindo, revisei verbalmente nossa visita com ele. Eu lhe disse que realmente admirava o modo como ele estava dirigindo sua empresa e sentia que ele tinha um bom controle de suas finanças. “De fato”, eu disse, “parece que o único problema financeiro de que você não cuidou é a questão de não aproveitar os seus descontos.”

Sua concordância foi um fraco “Hmmm”.

Alguns meses mais tarde, recebi uma ligação do banqueiro a quem tinha feito a visita. “Lembra-se de nossa visita ao empreiteiro, o cara que não estava aproveitando seus descontos de 2%?”. Eu me lembrava. “Bem, ele está vindo esta tarde abrir uma linha de crédito rotativo para aproveitar os seus descontos. Penso que temos uma boa chance de pegar o resto de seu negócio.” Posteriormente eles fecharam o negócio.

Aqui estão algumas perguntas que tenho usado em cada uma das três categorias B.I.F.. Estou certo de que você pode pensar em outras mais:

A porta dos fundos

Quem são seus fornecedores?

Onde estão localizados?

O que cada um fornece para você?

Como eles embarcam a mercadoria?

Eles têm pedidos acumulados?

Que condições eles oferecem?

Eles oferecem descontos para pagamento imediato? Você os aproveita?
Se não, por quê?
Como eles cuidam do embarque?
Há outros fornecedores possíveis? Por que você não os utiliza?
Há vantagens para embarques grandes? Você as aproveita? Por que não?
Você pode poupar dinheiro utilizando seus próprios caminhões para ap-
nhar os embarques? Você o faz? Se não, por quê?

Interior

Que tipo de instalações você possui? Podemos dar uma volta pela empre-
sa? (se apropriado)
Há algumas mudanças que você faria se pudesse?
Que equipamento você possui?
Que novo equipamento você está pensando em adquirir?
Quantos funcionários você tem?
Quais são as suas funções?
Fale-me de sua organização.
Quem faz sua contabilidade?
Você usa contabilidade externa?
Você tem computadores? Deveria tê-los?
Que tipo de estoque você mantém?
Fale-me do seu pacote de benefícios. É adequado? Que mudanças você
faria se pudesse?

Porta da frente

Quem são seus clientes?
Onde estão localizados?
Como você vende para eles?
Você tem potencial para expandir-se?
Em quê?
O que o impede de obter esse crescimento?
Como você vende seus produtos (serviços)?
Fale-me de sua equipe de vendas.
Que tipo de treinamento você oferece a ela?
Como o pessoal de vendas é recompensado? Está funcionando?
Você possui caminhões de entrega?
Você fornece carros ao seu pessoal de vendas?
Como está a comunicação com eles?
O seu pessoal de vendas utiliza computadores? Eles estão ligados à Rede
Local?

Eles têm telefone no carro ou celular? Bips? Como vocês mantêm contato?

Se houvesse alguma coisa que você pudesse mudar no modo de operar de sua equipe de vendas, o que seria?

Que publicidade você faz? Onde? Quanto?

Seu ramo possui feiras e você participa delas?

Muitas destas perguntas são adequadas para pessoas que vendem tais serviços, tais como bancos e empresas de treinamento. Você pode ter de adaptar suas perguntas para seus produtos ou serviços.

Essas perguntas, ainda, podem ser feitas quando for extremamente necessário saber algo sobre o negócio como um todo. Não subestime a possibilidade de que ao ampliar-se o leque de considerações, surjam certos problemas que você será capaz de resolver, mas que poderá estar à margem dos seus reais interesses.

Outro truque que uso para ajudar a organizar meus pensamentos é o que eu chamo de “Mapa de viagem”. Eu gosto de pensar que a entrevista de vendas é como uma viagem. Tenho um mapa com certos destinos em mente. Estes destinos são minhas soluções (ou produtos e serviços).

Faça de conta, por um momento, que eu tenho uma linha aérea que vai a Dallas, Chicago, New York, Filadélfia e Los Angeles. Começo a sentir que o cliente tem um problema em Denver. Eu não vou lá. Este não é um problema para o qual eu tenha uma solução, assim eu não quero ir muito adiante nessa linha de conversa. Se eu for, motivarei o cliente a ir para Denver, e eu não posso levá-lo para lá. Terei frustrado o cliente potencial e desperdiçado tanto o meu quanto seu tempo.

Para pôr isto em termos concretos: se trabalho para um banco e o cliente começa a me falar sobre o problema de goteiras do seu telhado, eu não posso ajudá-lo, a não ser que ele precise de financiamento para os consertos. Eu não estou no negócio de telhados. Posso compreender seu problema, mas não quero fazer um bocado de perguntas para motivá-lo a resolver o problema das goteiras. Se eu o fizer, ele pode terminar dizendo: “Desculpe-me. Gostaria de continuar esta conversa mas tenho de mandar consertar o telhado”.

Eu posso desviar a conversa com uma pergunta como: “Suponhamos que você conserte o telhado e ainda assim não cumpra o prazo para o contrato Johnson. Pode haver algum outro problema que o impeça de cumpri-lo?”

Se a resposta for não, então ou eu tenho de achar uma nova direção ou dizer até logo e deixar o cliente chamar a empresa de telhados.

Você pode desenvolver perguntas que levarão aos pontos de seu Mapa de viagem com a seguinte tabela:

Meu produto ou serviço Problemas que ele resolve Perguntas que ressaltariam um destes problemas

Aqui estão alguns exemplos do meu negócio de consultoria :

Meu produto ou serviço Problemas que ele resolve Perguntas que ressaltariam um destes problemas

Treinamento de vendas	Falta de vendas por visita	1. Fale-me de seu <i>staff</i> de vendas 2. Você está satisfeito com seu desempenho? Por que não? 3. Se ele aumentasse seu desempenho em, digamos, 30%, o que isto representaria no demonstrativo de lucros e perdas?
Planejamento de marketing	Não atingir um mercado suficiente	1. Fale-me sobre o histórico de vendas de sua empresa. 2. O que você acha que deveria estar fazendo? 3. Fale-me de sua abordagem de marketing, sua publicidade. 4. Como você se sente a este respeito? 5. Se você pudesse aumentar sua penetração no mercado em, digamos, 10%, o que isto significaria para o seu demonstrativo de lucros e perdas?

Treinamento gerencial	Problemas em cumprir prazos	1. Você mencionou problemas para conseguir produção. Fale-me sobre isto. 2. Você acha que tem um bom pessoal capaz de fazer o trabalho com gerência apropriada? 3. Você encontra problema em ter uma boa gerência? 4. Você proporcionou treinamento para seus gerentes e supervisores?
-----------------------	-----------------------------	---

Se você perceber que o cliente potencial está se dirigindo para um destino (problema) que está no seu mapa, você precisa continuar a fazer perguntas para ressaltar o problema. Lembre-se do processo de mudança de comportamento. O cliente potencial tem de olhar o problema de perto, senti-lo e começar a querer uma solução. Isto leva tempo. Você pode estar ansioso para falar sobre uma solução, mas o cliente potencial talvez precise de tempo para considerar o problema. Suas perguntas ajudarão neste processo.

Obviamente as perguntas de que tanto falamos até agora se aplicavam a empresas que precisam olhar o negócio como um todo a fim de desenvolver relações e procurar problemas na empresa do cliente. Sua empresa pode não ser deste tipo. Entretanto, não feche muito o foco quando fizer perguntas.

Não importa qual seja o seu relacionamento com o cliente que você está visitando, um amplo conhecimento do seu negócio pode ser útil. Arquitetos, contadores e engenheiros podem adequar melhor seu trabalho ao atuarem no contexto de uma empresa como um todo.

Toda vez que vou a minha médica por algum problema ela sempre me pergunta: “Como vai a sua vida, Dick?”. Esta é uma boa pergunta para um médico. Meu corpo não funciona em um vácuo. Provavelmente, os problemas da empresa que você está tentando resolver também não. Isto certamente será verdadeiro se você está em um negócio como sistemas de segurança, ar condicionado, móveis de escritório, equipamento, investimentos, e outros tantos.

De qualquer modo, lembre-se de que a motivação para comprar o produto ou serviço que você lhe oferece virá se o cliente perceber que o seu produto ou serviço o ajudará a alcançar os seus objetivos. Você precisa saber pelo menos um pouco sobre quais são esses objetivos. Suas perguntas, pelo me-

nos no início da entrevista, devem ser estruturadas para descobrir quais são alguns ou todos esses objetivos. Ademais, as pessoas gostam de falar sobre suas empresas. E relacionamentos são construídos tendo por base conhecimento e entendimento.

Freqüentemente você pode encontrar problemas para os quais você tem uma solução perguntando sobre o futuro. “Que objetivos você pretende atingir no ano que vem? Em dois anos? Cinco anos?”. Quando o cliente potencial responde, pergunte: “Digamos que já é o próximo ano, e você não atingiu seu objetivo. Você prevê algum problema particular que o tenha impedido de conseguir atingi-lo?”. Se o cliente potencial disser alguma coisa, você pode levantar um problema que exigirá uma solução sua.

Outro momento para se discutir novamente objetivos é quando você detectou um problema e o está definindo com perguntas. Pergunte ao cliente potencial como este problema está afetando a capacidade para ele atingir seus objetivos.

Depois que você situou por completo um problema e depois que você sentir que o cliente está começando a querer uma solução, faça uma pergunta como esta: “Se você resolver este problema e alcançar o objetivo que discutimos, você pode prever o que isso poderia significar em termos de dinheiro para seu demonstrativo de lucros e perdas?”. Uma firme resposta aqui será de grande ajuda para você colocar seu produto ou serviço em termos de custo. Você pode dizer depois: “Sim, nosso produto é caro, mas quando você considera que ao resolver o seu problema ele acrescerá dez vezes o valor de seu custo aos resultados obtidos, o custo parecerá bem mais razoável”.

Estes princípios funcionam em quase toda situação. Mesmo se você estiver tentando vender suas idéias ao seu chefe ou a um colega, chefe de departamento de cuja cooperação você necessita, ele estará fazendo a pergunta: “O que é que eu ganho com isso?”. Uma perfeita compreensão das metas e objetivos da pessoa com quem você está trabalhando será de grande utilidade na realização da venda.

Perguntas bem pensadas podem fazer muito por você na entrevista de venda. Não apenas impressionam o cliente com o seu interesse e conhecimento, mas também darão a você confiança ao dirigir a conversa. Algumas vezes, particularmente se você está começando a usar novas abordagens na sua técnica de venda, é útil escrever uma lista de boas perguntas. Você pode colocar a lista debaixo da última folha do seu bloco de notas. Então se você chegar a uma dessas pausas embaraçosas em sua visita, você pode dizer: “Eu fiz uma lista de perguntas para as quais eu gostaria de obter respostas. Você se importaria se eu lesse esta lista para ver se não esqueci alguma coisa?”. Então olhe a lista e ache uma pergunta que tenha esquecido de fazer. Isto mostra planejamento e consideração pelo cliente.

Agora, falemos um pouco mais sobre a escuta. A escuta ativa é uma habilidade. Não apenas você tem que se concentrar totalmente no que o cliente diz, mas também fazê-lo saber que você está ouvindo. Um bom ouvinte tem bom contato visual. Naturalmente você tem de desviar o olhar algumas vezes para tomar notas, mas isto deve ser reduzido a um mínimo. Um bom ouvinte inclina a cabeça para o lado de vez em quando como para obter um ângulo diferente do que está sendo dito.

O *feedback* é um indicador necessário da escuta. Repetir com suas próprias palavras o que acabou de ser dito é um dos modos de dar *feedback*. Relacionar a fala do cliente potencial ao contexto de outras empresas com as quais você trabalhou é também uma excelente maneira de mostrar que você ouviu o que acabou de ser dito. Também dá uma indicação de sua experiência com problemas semelhantes.

O reforço verbal é um outro bom indicador de escuta. Um “Compreendo!” ou mesmo um “Sei, sei” mostra à outra pessoa que você está recebendo a informação. Também mostra ao cliente potencial que o que ele disse pode ser importante. Dizer alguma coisa como, “É verdade? Fale-me sobre isto” pode levar o cliente a alongar-se sobre o assunto. Pode muito bem ajudá-lo a descobrir um problema que ele deixou passar. Com sorte será um problema para o qual você tem uma solução.

Uma vez, quando eu estava fazendo visitas em nome de um banco, um cliente me disse: “Nosso negócio é sazonal. Conseqüentemente, no verão, quando estamos realmente ocupados, nosso estoque aumenta, nossas contas a receber aumentam, e tendemos a ter um aperto no fluxo de caixa”.

Eu respondi com: “É assim mesmo? Fale-me sobre isto.”

Ele continuou. Entramos em um grande número de detalhes. Logo estávamos nos decidindo por uma linha de crédito, minha solução para o problema dele. Ele vinha sofrendo este problema, mas não tinha se concentrado o bastante sobre ele para pensar em termos de um empréstimo para atravessar os tempos difíceis. Minhas perguntas e a escuta ativa fizeram-no concentrar-se no problema, parte do processo de mudança de comportamento.

Neste ponto muitas pessoas me perguntam: “Eles realmente lhe contam tanta coisa?” Você deve estar querendo saber a mesma coisa.

A resposta é um firme “Sim”. Se a sua “Declaração do propósito da visita” dá uma boa razão para você aprender, se você faz boas perguntas, se você ouve e dá um retorno, seu problema será sair dali a tempo para o próximo compromisso. As pessoas adoram falar do que fazem. Eu sempre deixo um intervalo de uma hora e meia entre compromissos, e quase sempre gasto esse tempo todo.

Por favor, entenda-me

K. Você fez boas perguntas. Você escutou. Você acenou com a cabeça e fez ummm e hmmm nos momentos certos. E então, de repente... Eureka! Você detectou um problema. É a mãe de todos os problemas. E é um problema para o qual você tem uma solução perfeita.

“Deixe-me dizer-lhe como podemos resolver esse problema”, você diz.

Pare!

Estamos bem longe de apresentar a solução. Lembra-se de quando o doutor estava perguntando sobre minhas costas? Ele sabia que eu tinha um problema com as costas. Muitos doutores — e outros vendedores — teriam se adiantado para me falar de sua solução. Muitos doutores teriam vindo ao meu quarto falando a respeito de me internar no hospital e do tratamento que iriam prescrever-me, ou pelo menos dos exames que realizariam.

Mas nosso bom doutor Sadler não fez isso. Ele começou fazendo perguntas. Enquanto fazia suas perguntas, comecei a compreender melhor o meu problema, e no processo fiquei motivado a achar uma solução.

Na minha visita ao banqueiro na Georgia, encontrei um problema com o empreiteiro de ar condicionado que não aproveitava seus descontos de 2%. E talvez você tenha notado na minha visita ao empreiteiro de ar condicionado que eu não comecei imediatamente empurrando uma linha de crédito rotativo para resolver o problema. Sua resposta teria sido: “Mas você não compreende meu negócio”. Em vez disso, fiz mais perguntas. Coloquei as respostas no papel, redefinidas naturalmente, para mostrar a Taxa

de Porcentagem Anual. Teve de responder a várias de minhas perguntas antes de *ele* começar a compreender que tinha um problema. Depois de estar certo de que ele compreendia em termos claros qual era o seu problema, somente então apresentei uma solução. Apresentei a solução de um modo bem casual. Sabia que ele teria de pensar sobre ela por um tempo, pois era um analítico. Estes precisam de tempo para estudar um problema. Assim, quando se decidiu, veio ao banco buscar a solução que eu tinha apresentado.

Certa vez um banqueiro me disse que assim que os banqueiros aprendem a vender, concentram-se na etapa de desenvolvimento de relacionamentos. Há muito tempo ele vendia com sucesso serviços de banco, mas ele me levava ao seu banco para treinar as habilidades de venda de outros funcionários. Ele me disse: “Estes sujeitos estão fazendo poucas visitas. Eles entenderam a etapa do desenvolvimento de afinidade muito bem. Mas gostam tanto de uma boa conversa que gastam trinta minutos desenvolvendo afinidade, depois entregam um cartão ao cliente e dizem: ‘Se puder ajudá-lo, diga-me’. É uma perda de tempo”.

Depois de algum treinamento, finalmente os funcionários conseguiram desenvolver uma boa “Declaração do propósito da visita”, e eles ficaram maravilhados com o quanto aprenderam sobre o negócio do cliente. Mas o meu próximo problema foi evitar que eles apresentassem uma solução no minuto em que ouviam um problema. Perceba, funcionários de banco estão acostumados a resolver um problema quando ele lhes é trazido por um cliente. Eles se sentem bem à vontade, quando em casa, para apresentar uma solução. Assim, quando divisam um problema na conversa com o cliente, é natural para eles começar a resolvê-lo, apesar de o cliente não ter tido tempo para definir e compreender claramente o seu problema e, o mais importante, não ter desenvolvido a motivação para buscar uma solução.

Você pode descobrir isto no seu negócio. Se você já se acostumou a esperar que seus clientes venham com um problema que você sabe como resolver, provavelmente você vai logo dando a solução. Isto funciona bem dentro de sua empresa porque o cliente já foi longe o bastante através do ciclo problema/solução para sentir a aflição do seu problema e está pronto para escutar uma solução. Isto pode não funcionar quando você está fazendo a visita. Isto é verdadeiro mesmo se o cliente o contactou e lhe pediu para ir até ele para discutir um problema. Ele pode ainda não estar compreendendo claramente o próprio problema e pode ainda não estar pronto para uma solução, particularmente se ela custar mais do que tinha imaginado.

Ademais, a motivação que decorre da compreensão de seu problema pode ainda não ter acontecido. E, de qualquer modo, o cliente não teve a experiên-

cia de estudá-lo com você de modo a saber que *você* compreende claramente o problema dele.

Assim, uma boa lista de perguntas relativas aos problemas que você resolve é uma primeira prioridade. No capítulo anterior eu lhe apresentei um formulário para desenvolver perguntas sobre cada uma de suas soluções (produtos ou serviços). Ter esta lista de perguntas claramente formulada e pronta é uma habilidade fundamental ao vender suas soluções.

Na história sobre o doutor e minhas costas doloridas, ele fez várias perguntas. Definimos o problema, juntos. Naquele processo vim a compreender melhor o meu problema. Também sabia que o doutor naquele momento tinha entendido o que estava me incomodando.

Agora, você pode dizer, estamos prontos para falar ao cliente sobre nossa solução. Devagar. Há um outro passo importante: uma avaliação sucinta. Este é o processo de reavaliação de nosso entendimento do problema. O doutor fez isso em poucas palavras, devolvendo para mim, com suas próprias palavras, minhas respostas às suas perguntas. Em outras palavras, ele reavaliou comigo meu entendimento do problema.

Aconteceu algo de mágico. Nos poucos segundos que ele levou para reavaliar o problema, o doutor fez várias coisas. Primeiro, ele constatou que havia compreendido o problema. Ele queria certificar-se de que tinha entendido o problema corretamente, de que tinha ouvido bem e não tinha cometido nenhum erro ou chegado a conclusões cujo processo eu não tinha acompanhado. Segundo, ele me fez reavaliar meu problema. O processo de repassar meu problema novamente motivou-me ainda mais a buscar uma solução. Ele também estava querendo ver sinais claros de que eu estava, realmente, pronto para encontrar uma solução. Terceiro, e provavelmente o mais importante, fez-me saber que *ele* compreendia e tinha ouvido. Este último ponto o colocou no verdadeiro papel de um consultor. Juntos nós tínhamos descrito e definido meu problema. Ele era meu parceiro, um parceiro na descoberta do problema, e prestes a ser um parceiro na busca de uma solução. Nós éramos uma equipe.

A partir de então eu estava pronto para uma solução e o doutor disse: “Dick, vou levá-lo ao hospital, vamos fazer estes exames, e fazer algumas terapias e eu penso que você estará bom em poucos dias”.

Eu disse: “Vamos”. Tinha esquecido o seminário que devia dar naquela semana. Ou pelo menos sua importância tinha se deslocado para baixo em minha lista de prioridades. Eu estava pronto para dar o próximo passo no ciclo da mudança de comportamento, e isto significava realizar as mudanças necessárias para encontrar uma solução para o problema das costas. Esta passou a ser minha primeira prioridade, e o preço da mudança, adiar meu seminário em Odessa, parecia valer bem o custo.

A avaliação sucinta é tão importante para o ciclo da mudança de comportamento do cliente que eu o considero uma etapa à parte. É tão importante, de fato, que freqüentemente o escrevo separadamente e o anexo a uma solução escrita (proposta). Geralmente eu o intitulo “Síntese da compreensão” ou “Síntese do plano básico”.

Na minha proposta escrita eu muitas vezes peço ao cliente para ler muito cuidadosamente a “Síntese”, uma vez que a proposta anexa é baseada na exatidão desta compreensão. Eu realmente quero que o cliente corrija meus erros, aponte quaisquer fatores-chave que eu possa ter omitido. Se tiver cometido erros rapidamente os corrijo. As pessoas não se importam que você cometa erros, se houver uma oportunidade de corrigi-los e ver que você fez a modificação. O processo em si ajuda na construção da motivação para a solução do problema.

Certa vez um colega de trabalho e eu visitamos um grande agente imobiliário que era uma subsidiária de uma das 500 maiores empresas segundo a revista *Fortune*. Tivemos uma entrevista com o vice-presidente de marketing e o gerente da área. A entrevista durou quase duas horas. Meu colega e eu fizemos todas as perguntas que pudemos imaginar. Realmente ficamos bem a par da situação e dos problemas. Seguindo a orientação da matriz, a empresa imobiliária movimentava bastante o seu pessoal, e este vice-presidente tinha assumido esse cargo havia pouco tempo vindo de um outro setor da empresa. Ele era novo. Sabia que tinha diante de si um grande desafio. Estava procurando ajuda.

Quando estávamos no fim da nossa visita, fizemos para o vice-presidente uma avaliação sucinta. Ele achou que tínhamos ter um bom entendimento do que ele tinha encontrado em seu departamento. Dissemos, então, a ele que voltaríamos dentro de poucos dias com uma proposta escrita.

Quando liguei para marcar um encontro para apresentar nossa proposta, o vice-presidente sugeriu que nos encontrássemos num almoço. Eu não gosto de encontros de almoço para vender. A salada sempre está me impedindo de tomar notas ou de apresentar propostas escritas. Mas eu não achei que devia forçar e concordei.

Almoçamos em um restaurante luxuoso perto do escritório do cliente. Meu colega e eu tínhamos levado quatro cópias da “Síntese do plano básico e da proposta”: uma para o vice presidente, uma para seu gerente, e uma para cada um de nós. Este tinha doze páginas. Cinco delas eram a respeito da “Síntese do plano básico”.

Depois de falar sobre amenidades, expusemos nossa proposta, explicamos a importância da “Síntese do plano básico” para a alteração da proposta e pedimos que a lessem cuidadosamente. Eles o fizeram. O garçom anotou nosso pedido. Eles liam. O garçom trouxe nossas saladas. Eles liam.

Deixaram cair um pouco de molho na proposta. Meu colega e eu virávamos uma página sempre que o vice-presidente o fazia. Estávamos prontos para perguntas ou retificações.

O vice-presidente pontuava sua leitura com “Uh-huh”, “Sim”, “Está correto”, e “Vocês entenderam o que eu disse.” Demorou, mas ele terminou.

Ele me olhou bem nos olhos e disse: “Esta é a síntese mais clara que eu já vi dos problemas que encontrei aqui. Gostaria de tê-la por escrito”. Então ele começou a olhar a parte relativa à proposta. “Agora, vejamos como vocês se propõem a resolver esta bagunça.” Novamente, nós o acompanhamos página a página através da proposta. Nós conseguimos o trabalho.

Mas façamos uma pausa por um minuto para considerar a posição do cliente enquanto estudava nossa proposta. Tínhamos passado duas horas com ele ajudando-o a definir os problemas que tinha encontrado no seu novo cargo. Não somente tínhamos compreendido com clareza esses problemas como tínhamos documentado o que tínhamos entendido. Além disso, nós tínhamos fornecido a ele um documento de trabalho para começar a resolver esses problemas. Mesmo se ele estivesse considerando alguns outros consultores, e ele devia estar, quem você acha que estava mais próximo da linha de chegada? Nós, naturalmente. Tínhamos seu trabalho em nossas mãos. Estava por escrito. Nós nos tínhamos mostrado dignos de tornar-nos parceiros desse homem na solução de seus problemas. E aparentemente ele também pensava assim.

A apresentação escrita da avaliação básica consome tempo. Obviamente, você não gastaria tempo com um trabalho pequeno no qual a relação entre o tempo de venda e produto acabado é demasiado alta. Mas o poder do documento é incomensurável. Ele faz muitas coisas. A primeira, naturalmente, é mostrar sua compreensão do problema e sua preocupação em achar uma solução para o problema de seu cliente.

Há muitos outros aspectos da avaliação sucinta feita por escrito. Ela se torna o seu representante no escritório do cliente. Uma vez eu deixei uma avaliação dessas e uma proposta escrita com uma diretora de marketing de um banco e consegui o negócio, mas isto só foi acontecer um ano mais tarde. Eu liguei para a cliente uma semana depois que tinha examinado o documento com ela. Ela não tinha conseguido examiná-lo com o presidente porque ele tinha saído de férias. Liguei duas semanas depois, como tinha sido solicitado. O presidente o tinha visto, mas queria que o vice-presidente executivo para empréstimos o reavaliasse. Ele estava em uma convenção.

Para encurtar a história, aquele documento passou por todo o banco. Ele foi copiado e mostrado ao conselho de diretores. Quando eu ligava, a diretora de marketing sempre sabia onde o documento estava, para a mesa de quem ele tinha ido parar daquela vez. Apesar de ter levado um ano, minha

carta timbrada e a proposta estavam representando-me naquele banco. Quando finalmente fui contratado e fui fazer o trabalho, um dos outros diretores disse: “Estou contente em finalmente conhecê-lo. Você esteve na minha mesa por seis semanas”.

E isto traz à baila uma outra questão. Quase ninguém atira fora um relatório de avaliação. Eles pensam que podem precisar dele algum dia. Muitas vezes é a única história escrita da empresa e da situação. Ele tem valor para a organização.

Como consultor, naturalmente, o relatório de uma avaliação sumária mostra minhas habilidades de captar e sintetizar constatações. Isto por si só é valioso. Veja se isto pode aplicar-se também ao seu trabalho. Mas a função principal deste é mostrar seu entendimento do problema e que você se importa. Ele, obviamente, exige tempo e esforço, e isto mostra ao cliente que você encara seriamente seus problemas.

Ele leva tempo. Entretanto, você pode se surpreender em saber que ele toma realmente pouco tempo, particularmente depois que você já escreveu alguns. Na maior parte do tempo ele consiste meramente na organização e na escrita de suas notas. Se você tiver tomado notas detalhadas ele estará quase pronto.

Aqui está um exemplo de um relatório de avaliação que eu realmente usei. Mudei o nome da empresa para Generic e mudei alguns detalhes para proteger a identidade do meu cliente.

Síntese do plano básico

Fundada em 1978 e especializada em serviços de atendimento médico a pacientes externos, a Generic, Inc. é uma fornecedora multirregional de tratamento médico por meio intravenoso e serviços de enfermagem a pacientes domiciliares. O objetivo último da empresa é tornar-se um grande e lucrativo participante da área de cuidados médicos domiciliares dos Estados Unidos, um campo que promete tornar-se um mercado de \$45 bilhões por volta do ano 2000. As seguintes informações adicionais parecem pertinentes ao nosso estudo:

- Uma citação de uma revista da indústria afirma que: “Os ganhos em volume serão altos, alimentados por novas aplicações das terapias existentes, avanços na tecnologia de bombas de infusão e pacientes em um número crescente de grupos de diagnóstico, agora vistos como candidatos adequados para tratamento em locais alternativos.”
- A empresa tem sua sede em Atlanta. Seu marketing foi centrado nas comunidades principais com escritórios em Atlanta, Macon, Savannah, Columbus, Mobile, Jackson e a Costa do Golfo do Mississippi.

- Novo capital foi injetado na empresa em 1987, e o agressivo programa de aquisições foi incrementado. Em 8 de outubro de 1990, a empresa adquiriu a First Home Care, Inc. A receita *pro forma* de 1989 das companhias combinadas foi aproximadamente de US\$22,5 milhões com um prejuízo líquido de cerca de US\$100 mil. Entretanto, a Generic sozinha obteve um lucro líquido acima de US\$900 mil para o quarto trimestre de 1989, revertendo uma tendência anual de prejuízo. Várias medidas de redução de custo iniciadas em 1989, incluindo o fechamento de quatro escritórios no Colorado, ajudaram nesta retomada.
- Em junho de 1991 a empresa adquiriu a Second Care, Inc., com escritórios centrais em Orlando. Isto deu à empresa um total de 36 escritórios em Georgia, Alabama e Mississippi.
- Uma extraordinária defesa da missão foi desenvolvida nesse ano. Ela foi apresentada no relatório anual da empresa para 1990 e foi amplamente divulgada para todo o pessoal da empresa.
- A empresa tem uma equipe de pessoal de vendas que fala com os médicos e outras fontes de indicação, tais como companhias de seguros, sobre os serviços oferecidos. Entretanto, uma vez que um paciente é indicado, as enfermeiras e farmacêuticos da equipe continuam a interface com o indicado.
- Tom Jones, Vice-Presidente para Operações, acha que a maior parte das pessoas da equipe são boas tecnicamente e desse ponto de vista satisfazem as necessidades tanto dos pacientes como dos que os indicam. Entretanto, cada contato é uma oportunidade para realizar a venda cruzada de serviços adicionais para a empresa e Jones acha que os profissionais da equipe podem estar perdendo essas oportunidades.
- A empresa tem um total de aproximadamente 2.400 funcionários. Desses, talvez trezentos a quatrocentos cairiam dentro da categoria de interface com as fontes de indicação. A equipe de cobrança deve fazer interface com os clientes mas seu foco é a cobrança, portanto as oportunidades de realizar vendas cruzadas são diferentes.
- A empresa tem um departamento de educação interno mas seu foco principal tem sido técnico. Donna Kincaid, Diretor de Serviços Profissionais, tem uma excelente formação em vendas para a empresa e poderia provavelmente trabalhar na implementação de qualquer novo programa de treinamento.
- De todo o pessoal da empresa, Jones acha que a gerente de operações de um dos escritórios do Mississippi é a mais orientada para o cliente. Talvez ela possa ser mencionada como modelo para algum treinamento.

- Jones quer um programa de treinamento focalizado nos aspectos de vendas e relações com os clientes para aqueles profissionais que têm interface com as fontes de indicação. Ele também quer um programa geral de treinamento para ensinar padrões de relações com os clientes para todo o pessoal. Sua meta atual é ter um programa no âmbito da empresa instalado pelo fim do ano de 1961.

Objetivos

Baseado em nossas conversações parece seguro supor os seguintes objetivos para o programa de treinamento:

1. Desenvolver no âmbito da empresa um “estilo de resposta” para todos os contatos com clientes.
2. Desenvolver um programa de treinamento que instile este estilo de resposta em todo o pessoal, incluindo os novos contratados.
3. Desenvolver uma atitude de extensão da empresa da parte de *todo* o pessoal de contato com os clientes, incluindo os novos contratados.
4. Desenvolver um programa de treinamento que instile esta atitude.
5. Instituir um programa inicial de treinamento que alcance estes objetivos dentro de um orçamento apropriado ao corrente nível de lucro da empresa.
6. Desenvolver um programa de treinamento que possa ser expandido para suporte de vídeo em uma data posterior quando o orçamento de treinamento for expandido.

Esse é bastante curto mas cobre a informação pertinente que estabelece o problema. Neste caso eu consegui uma cópia do relatório anual mais recente e alguma informação veio dessa fonte. Aprender a ler um relatório anual ou outros dados financeiros é importante nos negócios de bancos e de consultoria. De qualquer modo nunca faz mal pedir tais relatórios bem como literatura sobre produto e serviço.

Essa empresa em particular tinha problemas quando me chamaram. Eles me foram relatados por um amigo comum. Eu tinha prestado consultoria para o amigo na área de recrutamento e contratação de novos funcionários. Tom Jones pensava que tinha uma boa idéia do problema quando me chamou. Ele sabia que eu estava no negócio de treinamento/consultoria e sabia pouco sobre minha formação. Ainda assim, usei uma “Declaração do propósito da visita” que me deu um motivo para dar uma ampla olhada na empresa.

Eu fiz uma apresentação dessa avaliação sucinta que era para a empresa de cuidados sanitários. Há muitas maneiras diferentes de organizar o material. Eu tenho alguns clientes que põem a informação em forma de carta.

Um banqueiro que passou pelo meu seminário disse-me que espalhava suas observações no banco do carro depois da visita e ditava uma avaliação sucinta para seu gravador portátil enquanto lidava com o tráfego da cidade grande. Ele me mostrou alguns exemplos. Eram uma desordem, na maior parte um longo parágrafo confuso. Entretanto, ele relatou fantásticos resultados e comentários de seus clientes potenciais. Esses estavam tão impressionados pelo fato de um banqueiro tomar notas sobre suas empresas que a forma de apresentá-lo não tinha importância. (Imagino como era o dirigir do banqueiro, também.)

Na seção de objetivos do exemplo anterior, note que eu começo com “Baseado em nossas conversações parece seguro supor os seguintes objetivos”. Nesse caso o cliente potencial e eu não tínhamos definido claramente os objetivos: pelo menos não os chamamos assim. Entretanto, nós obviamente conversamos sobre o que queríamos realizar. Eu tinha anotações para basear minhas suposições. Uma vez que nós não declaramos claramente que estes eram objetivos, eu usei a frase “suposições” a fim de não presumir demasiado. De qualquer modo haverá bastante tempo para verificar a precisão de minhas suposições mais tarde. A maioria dos clientes potenciais aprecia ter seus objetivos declarados por escrito.

Também, neste exemplo, eu omiti uma seção especial sobre problemas. A palavra *problema* tem um tom áspero no papel e, a não ser que o cliente potencial tenha usado esta palavra muito enfaticamente, eu hesito em escrevê-la. Algumas vezes eu uso o termo *áreas de preocupação*. Este soa mais suavemente e é um pouco mais aceitável.

Em algumas vezes há aspectos adicionais que precisam ser tratados. Por exemplo, você pode intitular o documento todo como “Síntese de compreensão”. Depois você pode dar o subtítulo de “Síntese básica” para a primeira seção, de “Concorrência” para outra seção, e ainda de “Marketing” para uma terceira seção. Os títulos das seções podem ser mudados para ajustarem-se sua empresa e informação particulares.

Ao fazer uma avaliação sucinta eu geralmente espalho minhas anotações do bloco de notas e as marco de acordo com minhas seções. Por exemplo, posso marcá-las com “B” para base, “C” para concorrência, “M” para marketing, e “O” para objetivos. Nesse ponto minha organização está semiconcluída. Então eu as escrevo em forma narrativa, uma seção por vez, riscando as notas depois de usadas. Desse modo não deixo nada de fora. Com a mágica de um processador de texto as notas podem ser reorganizadas dentro de cada seção de modo que os itens mais importantes sejam os primeiros e haja uma seqüência lógica. Com um pouco de prática todo o processo pode estar completo em menos de trinta minutos.

Aqui está um outro exemplo de avaliação sucinta. Eu o tomei emprestado de um cliente meu que acha o *feedback* escrito de valor incalculável. Meu cliente está no negócio de administrar propriedades de campos de petróleo para terceiros. Aqui ele acredita que sua firma pode operar certos poços para uma outra companhia mais produtivamente que o cliente potencial. Naturalmente, eu disfarcei os nomes e alguns detalhes para proteger o anonimato.

A proposta seguiu na mesma carta. A avaliação sucinta é uma parte absolutamente necessária da entrevista de vendas. Ela pode ser alguns segundos da apresentação verbal da situação do cliente potencial ao concluir a visita ou pode ser escrita, ou ambos. De fato, deve haver alguma expressão verbal do sumário ao fim de cada visita. Ela ata as pontas soltas e mostra ao cliente potencial ou ao cliente que você escutou e compreendeu. Ela definitivamente deve preceder qualquer apresentação de uma solução.

Assim, supondo que você faça uma venda em uma visita, você deve apresentar a avaliação sucinta verbalmente antes de apresentar a solução.

Em uma breve visita em que a venda é fechada toda em uma visita, sua avaliação sucinta pode parecer como se você estivesse vendendo um serviço de aluguel de plantas e flores:

“Sr. cliente potencial, deixe-me certificar-me de que compreendi o que você disse. Sua empresa está funcionando há mais de vinte e sete anos. Você está neste novo prédio agora por quase dezoito meses. No prédio velho você tinha pátios e a maioria de suas plantas estava realmente no solo do pátio. Você tinha um vice-presidente que tinha aposentadoria parcial e que adorava tomar conta das plantas.

“No novo prédio você não tem pátio, o vice-presidente aposentou-se completamente e não trabalha mais, e você tentou cuidar das plantas em vasos mas elas morreram todas. Todos vocês e seus funcionários sentem falta das plantas do prédio antigo e você acha que as plantas acrescentam bastante não apenas ao estímulo dos funcionários mas ter boas plantas na recepção e na área dos escritórios é um benefício adicional para os seus clientes. Isto é uma boa síntese da situação em que eu o encontrei?

O cliente potencial pode dizer algo como: “Sim. E não esqueça que eu realmente gosto de ter plantas em volta e estou na verdade frustrado porque elas morreram todas.” Ele está trabalhando com você para estabelecer a base apropriada para a proposta que você apresentou.

Agora vejamos alguns benefícios adicionais de uma avaliação escrita. Há muitos.

Mr. John Doe
Doe Exploration Company
1234 Any Street
Anytown, Texas

Ref: Síntese de Base e Proposta de Fornecimento de Serviços

Caro John:

Foi um prazer encontrá-lo na semana passada para aprender mais sobre o que a Doe Exploration está fazendo. Foi bom ver você tão tranquilo. As férias devem ter sido boas para você.

O que segue representa nossa compreensão da situação atual da Doe :

1. Você vendeu quase todos os seus bens operacionais para outras empresas de energia, principalmente a XYZ Corporation. Você ainda opera oito poços, dos quais quatro estão ativos atualmente. Dois dos poços inativos têm trabalho planejado, incluindo o Johnson e Williams 8.
2. A Doe ainda possui através da Jesse Oil & Gas Co., outros valiosos ativos de óleo e gás não em operação, e tem interesse em um campo de gás e sistema de acumulação no Illinois. A Doe também tem um interesse em uma barça de produção arrendada à Jackson Oil & Gas Co., Inc.
3. Você está planejando dispor de seu atual sistema de hardware e investir em um sistema em rede baseado em computador pessoal. Você está avaliando os níveis atuais de pessoal com base nos níveis esperados de atividade. Você gostaria de minimizar despesas gerais.
4. Doe está avaliando uma reentrada na exploração de petróleo e gás e tem um freguês provável no North Alabama esperando em uma fazenda fora de uma cidade importante. Você está ativamente consultando outros geradores de fregueses de exploração para descobrir o que estão fazendo, para refinar sua abordagem.
5. Você está também procurando bons investimentos enquanto reformula seus planos.
6. Você gostaria de considerar a transferência da operação dos poços restantes para uma firma como a Generic Services, Inc.

Com base em nossa discussão, admitimos que os objetivos corporativos de Doe são:

1. Avaliar as oportunidades disponíveis de levantar dinheiro para exploração de petróleo e gás e, uma vez determinado um nicho, procurar seu lugar no mercado.
2. Minimizar as despesas gerais juntamente com as operações.
3. Monitorar e administrar os investimentos atuais com uma equipe para esta finalidade.

Em primeiro lugar, uma avaliação escrita lhe dá um documento que descreve o seu cliente potencial e, mais tarde, cliente. Essa avaliação pode ficar no arquivo permanente. Ela pode ser atualizada à medida que o relacionamento cresce.

A avaliação sucinta é um excelente documento para usar na informação de outros de sua organização sobre o cliente. Eu tenho voltado a consultar uma avaliação de cliente vários anos depois de ter trabalhado com ele. Ela registra minha memória a respeito do cliente. Muitas vezes o cliente gosta de repassar pedaços de sua história que há muito ele esqueceu.

A informação na avaliação sucinta é boa para o departamento de crédito. Ela serve como um bom documento de base para o arquivo de crédito. Ela pode até dar uma boa informação de pesquisa no caso de haver um problema de crédito. O pessoal de crédito a adora.

Depois que a venda é feita e o relacionamento é estabelecido, a avaliação pode ser distribuída para todas as pessoas que estarão trabalhando com o novo cliente. Em uns poucos e curtos minutos eles podem participar da entrevista inicial e dando um retorno ao cliente podem tomar carona naquele relacionamento.

Um técnico designado para o novo cliente pode muito bem começar sua visita introdutória ao escritório do cliente com: “Consultei nossa síntese de compreensão, que foi anexada à proposta original. Eu gostaria de repassar alguns dos itens para certificar-me de que entendi bem”. É um grande atalho para a construção de relacionamento para todos os que vêm a seguir.

Vendas baseadas em relacionamento raramente são feitas na primeira visita. De fato, um estudo relatou que o número médio de visitas para fazer uma venda deste tipo é cinco. Uma segunda, terceira ou mais visitas envolvem uma segunda ou mesmo uma terceira pessoa. O instrumento da avaliação sucinta é uma grande ferramenta para envolver a nova pessoa.

“Ei, Joe. Gostaria que você conhecesse Bob Lewis. Você lembra que eu lhe disse em nossa última visita que seu problema particular requeria algum conhecimento especial. Bem, Bob aqui é o especialista. Foi sobre ele que lhe falei. Ele conhece tudo sobre aquela aplicação. Eu estava discutindo algumas idéias de minha última visita e ele fez várias perguntas que não pude responder. Espero que você não se aborreça por eu tê-lo trazido comigo.”

“Não, isto é bom. Quanto mais melhor. Se pudermos resolver o problema sou todo pela ajuda.”

“Bem, Joe, escrevi um resumo sobre sua situação como a compreendi desde minha última visita. Eu a discuti com Bob. Como disse, ele fez algumas perguntas que eu não consegui responder. Mas só para certificar-me de que eu lhe apresentei um quadro claro, por que vocês não revisam estes resumos e verificam se há erros ou alguma coisa que eu omiti. Eu trouxe

uma cópia para cada um de nós. Nós acompanharemos e se for necessário acrescentar alguma coisa, é só dizer.

Nós três nos sentamos e lemos cada um por si. Pode haver ou não correções ou adições. Se há, Bob e eu rapidamente corrigimos nossas cópias e prosseguimos.

Ao fim da leitura torna-se óbvio que Bob agora está incluído no grupo. Eu o trouxe para o relacionamento quase como se ele tivesse estado na entrevista inicial.

A avaliação sucinta, seja curta e verbal ou longa e escrita ou ambos, é um passo crítico no processo da venda. E há mais um segredo com relação à avaliação. Sua concorrência não a utiliza. Eu tenho pregado este processo por mais de vinte anos. Bem poucos ouviram o chamado.

Há várias profissões que usam um documento semelhante: um acordo de empréstimo bancário, um sumário de advogado, uma carta de intenção, mesmo uma carta de acordo. Mas é geralmente para esclarecer um relacionamento já concluído. Eu conheço poucas pessoas que o utilizam em uma situação de venda.

Experimente-o. Você gostará dele. Ele é extremamente ético, não é manipulador, e toma apenas um pouco de tempo.

Já resolvemos este problema antes

INALMENTE você está pronto para fazer sua apresentação. Esta ocasião pode ter surgido durante sua primeira visita ou talvez durante a segunda, a terceira ou mesmo a sexta visita posterior. Estamos construindo um relacionamento e isto leva tempo.

Suponhamos, por ora, que sua primeira visita tenha sido boa. Você aprendeu a respeito do negócio de seu cliente potencial. Desenvolveu um bom relacionamento. Descobriu um ou mais problemas que você acha que pode resolver. Apresentou uma boa avaliação por escrito. Agora, está pronto para apresentar sua solução.

Você pode concluir sua avaliação com uma pergunta: “Você acha que eu compreendi bem a sua situação?” Se a resposta for “Sim. Você realmente me ajudou a situar o problema. Penso que você conseguiu uma compreensão tão boa quanto seria de esperar.”

Sua resposta: “Bom. Você estaria interessado em saber como nós resolvemos problemas semelhantes para muitas centenas de outros clientes?” Neste ponto seu cliente indubitavelmente vai querer ouvir mais.

Por outro lado, um daqueles nossos clientes analíticos pode estar hesitante ainda. Ele poderá dizer: “Bem, tenho de refletir sobre tudo o que você me passou. Eu não tinha idéia do tamanho do meu problema. Deixe-me pensar sobre ele por um tempo e depois falaremos mais”. Esta é a pista para você sair. Aceite-a. Nosso analítico realmente precisa de tempo para pensar. Você pode marcar uma data para ligar de volta. Mas saia. Isto ganhará o respeito do analítico. Depois ligue exatamente no dia marcado.

Os outros três estilos (propulsor, amigável e expressivo) vão provavelmente querer ouvir sua solução. Mesmo o analítico pode querer ouvi-la para adicioná-la às suas reflexões. Assim, de qualquer modo, você tem uma audiência bem disposta para a apresentação de sua solução.

Aqui estão algumas regras básicas que devem ser lembradas ao apresentar-se a solução:

1. É uma solução. Encare-a não como seu serviço ou produto, mas como a solução do problema que você acabou de definir.
2. Ponha-se no lugar do seu cliente. Se você estivesse ouvindo isto pela primeira vez o que gostaria de escutar?
3. Fale de benefícios antes de características. Benefícios são as maneiras pelas quais seu produto ou serviço resolve o problema do cliente. Características são como ele funciona ou o que ele faz. Eventualmente o cliente pode querer saber sobre as características, especialmente o analítico. Mas primeiro ele quer saber como ele resolverá o problema dele.
4. Não abandone as habilidades que você desenvolveu ajudando clientes no seu local de trabalho. Essencialmente, seu cliente está quase na mesma situação que do cliente que entra pela sua porta, com o problema na mão. Confie em você.

Um pensamento para se ter em mente, ao fazer sua apresentação, vem de B. C. Forbes, editor-chefe da revista *Forbes* de 1917 a 1954. Esta citação apareceu na edição de 5 de dezembro de 1994 da revista, na página 314, em um artigo intitulado “Pensamentos sobre os negócios da vida”. Diz ele: “‘Você pensa que eu estou na área de negócios pelo meu bem-estar?’ Quantas vezes você ouviu isto? Toda vez que ouço isto, concluo que a pessoa não sabe para que ela negocia. Para que negociamos? Negociamos para beneficiar os outros. Se não for assim, então nossos negócios não prosperarão permanentemente. Todo negócio é uma questão de reciprocidade, de dar alguma coisa em troca de alguma outra coisa. Se não dermos, não podemos receber. E o homem ou empresa que nos dá mais, naturalmente recebe mais em troca. Colhe mais quem serve mais. Os negócios mais notadamente bem-sucedidos são aqueles que prestaram serviços notavelmente valiosos ao povo”.

Antes de passarmos à etapa para conseguir o negócio, vejamos a apresentação que fazemos na segunda, terceira ou demais visitas. Temos tempo de prepará-la. Talvez tenhamos a proposta por escrito. Se for uma grande venda e um relacionamento de longo prazo, é recomendável anexar a nossa avaliação a uma longa e detalhada proposta. As propostas para programas

de treinamento que apresento a meus clientes enquadram-se nesses critérios, por isso eu os usarei como exemplo. A abordagem ajusta-se a várias soluções para produtos ou serviços. Se se ajustar à sua, tudo bem. Se não, tentarei mostrar meios pelos quais os conceitos podem aplicar-se a uma faixa mais ampla de produtos e serviços.

Apresentar sua solução para o problema de um cliente é muito parecido com qualquer outra apresentação que você possa fazer. Os princípios se aplicam a uma apresentação de serviços, um discurso, uma reunião para atualização da sua equipe, ou qualquer outra situação em que você esteja tentando transmitir informação ou obter uma resposta. Ao ensinar os clientes a fazer melhores apresentações, verifico que a maioria deles centra-se mais na apresentação que no planejamento, ao passo que se o processo de planejamento for realizado corretamente, a apresentação em si geralmente se dá naturalmente. Assim, forneço aqui algumas diretrizes para planejar uma apresentação:

1. Estabelecer um objetivo.
2. Analisar a platéia.
3. Planejar a abertura e o fechamento.
4. Planejar o conteúdo.
5. Planejar a participação da platéia.
6. Planejar o ambiente.
7. Planejar os audiovisuais.
8. Planejar a solicitação de ação.

Isto parece complicado, não é verdade? Mas na realidade não é. alguns podem pensar que é muito complicado, muito difícil. Outros, entretanto, podem pensar que fazem isto naturalmente. Se você está neste último grupo, você pode querer saltar a próxima parte. Mas talvez mesmo para você esta pode ser uma boa reavaliação.

Se você está tentando isto pela primeira vez, pode ser necessário um esforço combinado e demorado. Entretanto, com o tempo o processo se torna quase automático. Caso você esteja planejando a apresentação para o seu escritório ou entrando para ocorrer durante a visita, você se lembrará destas etapas, e o resultado final será muito mais eficaz. Fazer deste plano de oito etapas parte de seu processo de pensamento demora. Sugiro que você faça um esforço combinado algumas vezes a fim de fazer do processo um hábito.

Tomemos as etapas uma de cada vez. A primeira é provavelmente a mais importante. Qual é meu objetivo? O que eu quero que aconteça como resultado desta apresentação que fiz? Estabelecer objetivo funciona. Em pelo

menos alguns dos meus dezoito anos no negócio segui o meu próprio conselho e escrevi objetivos para o ano em dezembro ou janeiro. Invariavelmente, quando reviso meus objetivos no fim do ano seguinte, vejo que alcancei quase todos e ultrapassei alguns. Os detalhes podem ser diferentes, mas os resultados finais são parecidos com os planejados. O mesmo é verdadeiro para os objetivos de curto prazo estabelecidos para uma apresentação. Objetivos funcionam.

Em seu clássico trabalho *Psycho-cybernetics*, Maxwell Maltz, M.D.¹, diz-nos que nossa mente subconsciente é realmente um servomecanismo muito parecido com um míssil guiado pelo calor. Nós estabelecemos o alvo e nosso subconsciente vai trabalhar ajudando-nos a alcançá-lo. Ela fará constantemente pequenos ajustes quando vir que nos afastamos do alvo.

Alguns treinadores de vendas sugerem o estabelecimento de um objetivo para uma primeira visita de venda. Embora eu concorde que isto pode nos ajudar na focalização de resultado específico, eu tomo o cuidado de não fazer meu objetivo inicial demasiado específico pois isto pode impedir-me de escutar o problema real do cliente. Por exemplo, se um banqueiro estabelece um objetivo de vender um tipo específico de empréstimo para um cliente, ele pode deixar de ouvir que o problema real do cliente é gerenciamento do dinheiro e de modo algum necessidade de empréstimo. Se eu estabeleço um objetivo para uma primeira visita ele tende a ser bastante amplo, tal como achar um problema para o qual eu tenho uma solução.

Eu tinha um amigo banqueiro que costumava chamar isto “alguma coisa onde pendurar o meu chapéu”. Aquele banqueiro fazia anotações sobre esse problema ao lado do nome de seu cliente potencial. Assim, a cada trimestre quando nosso banco publicava seu relatório trimestral, ele mandava uma cópia para o cliente potencial com algum comentário sobre o problema desse cliente, talvez um artigo que o banqueiro tinha lido que dava uma solução ou mostrava como outros o tinham resolvido. Essas pequenas notas mantinham nosso banqueiro no topo da mente do cliente como uma boa fonte de soluções. Isto também mostrava um interesse permanente pelo cliente potencial.

Mas voltemos à nossa apresentação. Como desenvolvemos um objetivo? Primeiro vamos revisar algumas regras básicas de estabelecimento de objetivos. Para ser eficaz, um objetivo deve satisfazer os seguintes critérios:

Ele deve ser específico. Dizer que meu objetivo é fazer do cliente virtual um cliente real não é suficientemente específico. Ele deve definir

1. M.D. Medicinae Doctor = Doutor em Medicina. (Nota do T.)

uma ação exata, tal como comprar um programa de treinamento de quinze meses para levar sua equipe de vendas à eficiência máxima.

Ele deve ser mensurável. O objetivo acima satisfaz este critério.

Quando eu chegar ao fim do período de tempo, posso medir o resultado? Contá-lo em dinheiro? Medir a atividade? Ter o contrato assinado em minhas mãos?

Ele deve ser alcançado dentro de um período de tempo específico. Devo estabelecer uma data para a realização do objetivo. Eu quero que o cliente compre o programa para implementação durante os próximos dez meses do calendário. Então, no fim desse período verifico o meu calendário e o objetivo e constato se o alcancei ou não. Um objetivo sem um período de tempo é contínuo, e eu posso sempre considerar que posso alcançá-lo em algum tempo no futuro. Ele não é realmente um objetivo.

Ele deve ser desafiador. Se o objetivo for fácil demais, não haverá a mágica que me inspire a alcançá-lo. Os seres humanos necessitam esforçar-se. É preciso que eu veja o objetivo como algo que exige um esforço extra que me empurra, que me desafia.

Ele deve ser realístico. Se um objetivo for difícil demais ou irrealista, poderei desistir antes de tentar. Tenho de acreditar que o objetivo é alcançável ou não tentarei. Posso pensar que estou tentando, mas meu subconsciente não vai fixar-se no alvo.

A arte de estabelecer objetivos está entre estes dois últimos critérios: estabelecer um objetivo desafiará uma pessoa e fornecerá, assim, a adequada motivação, mas deve-se acreditar que é possível alcançá-lo.

Agora que conhecemos as regras, de onde vem o objetivo? A resposta é: do futuro. Como parecerá o futuro se você alcançar o objetivo? Como será o relacionamento do cliente se você fizer a venda? Se você pode expor isto claramente, ou mesmo escrevê-lo, então você sabe o que quer que o cliente faça a fim de realizar aquela visão do futuro.

Assim, estabelecer objetivo é realmente fazer as perguntas: “O que eu quero que aconteça em função da apresentação que fiz? De que maneira as coisas são diferentes? O que o cliente fará que de outra maneira não faria?”

Você pode dizer que é óbvio que você queria fazer uma venda. Mas o que significa isto? O que é uma “venda” para sua empresa? Eu não posso responder isto, mas você pode. Há o começo de um relacionamento? Se há, descreva-o. Há apenas uma troca de dinheiro por um produto? Então descreva-a. Seu objetivo pode ser tão simples quanto entregar e instalar um novo sistema de cloração ou tão complicado como tornar-se o único fornecedor de serviços de arquitetura para os vinte novos projetos que o cliente

tem em mente para os próximos dez anos. Mas qualquer que ele seja, escreva-o. Seu objetivo escrito tem poder. Seu subconsciente fica envolvido quando você escreve.

Reserve um tempo para escrever seu objetivo para as próximas apresentações que fizer e o processo de estabelecer objetivos se tornará parte de você. Então quando for hora de apresentá-lo, mesmo na primeira visita, sua mente percorrerá o processo de estabelecimento de objetivo quase automaticamente.

A segunda etapa na preparação da apresentação é analisar o público receptor. Alguns podem dizer que isto deve vir em primeiro lugar, mas acho que deve vir quase ao mesmo tempo. Diferenças no seu público bem podem afetar o objetivo que você estabelece. Entretanto conhecer o objetivo pode determinar quais aspectos do público você analisa. É suficiente dizer que são ambos importantes e devem ser feitos simultaneamente.

Uma análise escrita do público pode ser realmente útil. É claro, você pode não ter tempo para fazer isto se a venda está para realizar-se na primeira visita. Mas se você parar para escrever a análise algumas vezes, o subconsciente, novamente, funcionará nas situações de curto prazo.

Se você estiver fazendo a apresentação com colegas de sua empresa, ou se houver outras pessoas envolvidas, peça-lhes para ajudá-lo na análise. Isto é especialmente válido para aqueles clientes visitados por um ou mais de vocês. Trabalhar juntos pode desenvolver uma sinergia. Um de vocês pode ter notado algo que o outro deixou passar. De qualquer modo, se vocês têm que fazer a apresentação juntos, a análise conjunta do público ajudará no desenvolvimento de um plano de ação integrado.

Assim, o que você analisa? Primeiro, quem estará lá? Não suponha que só porque nada foi dito, não haverá caras novas na apresentação. Fiz uma visita outro dia para revisar minha proposta, e quando cheguei à empresa havia cinco pessoas na sala. Eu só conhecia uma. A proposta era para uma filial da empresa, mas o gerente daquela filial tinha convidado outros gerentes de filiais, pois pensava que eles, também, poderiam querer se utilizar de meus serviços. A análise do público deve levar em consideração o aparecimento de outros que você não conhece. Pelo menos faça a você mesmo a pergunta, “Quem mais pode estar lá e o que posso supor a respeito deles?”

Na página seguinte está um formulário que será útil na análise do público. Preencha um para cada membro de seu público. Pode haver outros fatos que você conhece sobre seu público ou que você gostaria de conhecer. Adicione-os ao formulário.

Você pode não ter todas as informações, mas uma boa suposição é melhor que nada. Você pode distinguir as suposições para não tomá-las como fatos. Supor pode ser surpreendentemente preciso, e pode lhe mostrar coi-

Formulário de análise do público	
Nome _____ 1. Dados pessoais: Idade _____ Sexo _____ Formação escolar _____ Experiência Profissional _____ 2. Função na empresa _____ 3. Objetivos individuais: _____ 4. Nível de conhecimento: 5. Nível de renda: 6. Virtuais problemas: Dificuldades: _____ Perguntas que podem surgir: _____ O que podem dizer: _____ 7. Estilo: _____ 8. Outros comentários: _____ _____ _____	Observações

sas que você precisa conhecer. Isto é particularmente legítimo se vários em sua empresa conhecerem o cliente e conversarem sobre o assunto.

Você notará que no formulário há um lugar para colocar-se o estilo. Conhecer o estilo individual do seu público pode ser de grande valor ao planejar-se o conteúdo de sua apresentação, mesmo quando tratar-se do formato e audiovisuais. Ao analisar-se o estilo, é realmente útil discutir suas observações com outros, mesmo que não conheçam o cliente. Uma segunda ou terceira pessoa pode acrescentar objetivamente e ajudá-lo a chegar a uma resposta menos influenciada pela emoção.

A melhor maneira de analisar-se estilo é tomar um elemento por vez. Em outras palavras, olhe primeiro para o eixo de assertividade (veja capítulo 6). Em que posições se situa o cliente? Neste ponto, preste atenção à linguagem corporal, movimento, rapidez, contato visual, volume e tom de voz e sinceridade. Uma vez situado o cliente na escala de assertividade, olhe para a escala de responsividade (a abertura emocional). Ele é uma pessoa fria, indiferente, formal, sem expressão ou calorosa, amigável, aberta, alguém que sorri e ri facilmente? Se você ainda está inseguro, então pergunte a você mesmo sobre elementos conversacionais. Ele fala sobre fatos, tarefas, e números, ou sobre pessoas e sentimentos?

O estilo pessoal lhe dirá bastante sobre o estilo de comprar. Lembre-se, analíticos e amigáveis são lentos para decidir e propulsores e expressivos tomam decisões mais rápidas. Há outros fatores que afetam o estilo de comprar que discutiremos mais tarde, mas estas são algumas diretrizes.

Idade, educação e nível de renda são todos fatores do modo como uma pessoa ouve e recebe uma apresentação de venda.

Tomemos o exemplo de uma firma de arquitetura que foi convidada a apresentar uma proposta para o projeto de um retiro para adultos em um acampamento de verão de propriedade de um presbitério. O presbitério é um corpo político composto de cerca de 118 igrejas presbiterianas em uma área que compreende vários municípios. O projeto de organizar o retiro foi atribuído a um comitê formado por cinco pessoas: um ministro e quatro leigos das igrejas do presbitério.

Um dos diretores da firma de arquitetura e um membro da equipe reuniram-se com o comitê. Eles fizeram muitas perguntas sobre o novo retiro — como ele seria usado, quem o usaria, quantas pessoas seriam acomodadas, o número de quartos de dormir, o nível das acomodações, etc. Eles foram até o local, que é uma área íngreme e densamente arborizada a cerca de cento e dez quilômetros ao norte da única área metropolitana importante do presbitério. Fizeram medições suficientes para criar um *layout* razoável no escritório.

O comitê pediu a eles para levarem um esboço do *layout* e idéias baseadas no que tinham levantado junto com a estimativa do custo do projeto. O comitê disse a eles que o presbitério tinha um pouco menos de US\$ 1,5 milhão reservado para o projeto e teria que levantar ou tomar emprestada qualquer quantia adicional. Não foram postos limites para o custo do projeto, mas os arquitetos foram informados de que o presbitério relutaria em comprometer-se a longo prazo com empréstimos e que a capacidade de levantamento de fundos do presbitério seria limitada.

O diretor da firma tinha designado dois dos seus melhores jovens arquitetos para o projeto, e eles fizeram um projeto para tirar vantagem dos morros

bastante íngremes e dos belos bosques. O comitê sugeriu um auditório com capacidade para 250 pessoas e acomodações para sessenta pessoas passarem a noite, uma vez que alguns dos dormitórios das outras partes do campo poderiam ser usados em períodos curtos. Os arquitetos projetaram uma sala de reuniões para acomodar 400 pessoas com salas de reunião para grupos menores.

Os arquitetos propuseram trinta quartos de dormir que teriam mais ou menos o nível de um bom hotel de estrada. Planejaram quartos de dormir adicionais que eventualmente acomodariam 400 pessoas, sendo que de trinta a sessenta quartos seriam acrescentados por etapas.

Eles se reuniram com o diretor para planejar a apresentação. Seu objetivo era vender a idéia de seu projeto, mesmo que a estimativa do custo estivesse acima de US\$ 2,5 milhões. Aqui estava o objetivo que estabeleceram e o modo como analisaram o público.

Seu objetivo principal, naturalmente, era conseguir o contrato para realizar a planta para a construção das fases do projeto. Entretanto, achavam que se o comitê aceitasse seus planos mais elaborados, então conseguir o contrato seria fácil. Assim, estabeleceram como seu objetivo principal para a próxima apresentação a aceitação de seu plano proposto.

Eles então começaram a análise do público. O diretor e o membro da equipe que estiveram na primeira reunião reuniram-se com os dois jovens arquitetos que tinham sido designados para o projeto. Discutiram cada membro do comitê. Os arquitetos do projeto fizeram algumas perguntas àqueles que tinham estado com o cliente.

Havia a presidente do comitê, Helen, uma dona de casa, cujo marido tinha lecionado arquitetura na universidade local e agora estava aposentado. O marido não era membro do comitê oficial mas comparecia às reuniões sempre que sua esposa pedia. Ele não tinha estado na reunião com o diretor da firma de arquitetura.

Depois de discutir por algum tempo, o grupo decidiu que a presidente tinha estilo analítico. Ela sorria facilmente quando saudava as pessoas mas quando falava de negócios parecia muito séria e ponderada. Falava de fatos, dinheiro e números em lugar de pessoas ou sentimentos. Era muito conservadora no vestir.

O membro mais franco do comitê era um ministro presbiteriano chamado Bob. Bob foi quem cumprimentou o diretor e seu associado quando eles chegaram para a reunião. Ele tinha um aperto de mão firme e um sorriso fácil. Falava alto e era muito animado. Sua conversa era sobre pessoas, sentimentos, ganhar consenso e assim por diante. Mesmo não sendo o presidente, apresentou os arquitetos a cada um dos membros do comitê, ofereceu-lhes café, e os pôs à vontade. Logo nos primeiros momentos, ficaram sa-

bendo tudo sobre a igreja de Bob, que ele era ministro havia trinta anos e que tinha três filhas e cinco netos. Bob era claramente um expressivo.

Um terceiro membro, Jim, era engenheiro químico. Tinha trabalhado para uma grande empresa por muitos anos, mas pediu aposentadoria antecipada, e agora tinha uma firma privada de consultoria muito bem sucedida. Em resposta a perguntas, Jim fazia uma longa pausa, olhava para o piso com a mão no queixo e pensava. Então ele dava sua resposta com palavras cuidadosamente escolhidas. As respostas eram claras e diretas, mas diplomáticas. O grupo decidiu que Jim era um analítico com algumas tendências propulsoras.

O grupo continuou com a análise. Eles preencheram os formulários para cada membro. No fim da sessão de planejamento, tinham uma opinião clara do tipo de público com quem estavam tratando. Basicamente, com exceção do ministro Bob, o grupo, em sua maioria, tendia a ser conservador e analítico. O grupo de arquitetos discutiu o fato de que a igreja presbiteriana como um todo tende a ser analítica, embora alguns membros, como Bob, possam representar um dos outros estilos. A maioria das organizações e empresas tendem a ter um dos quatro estilos básicos como uma característica. Conhecer o estilo da organização ou, neste caso, da organização e do comitê comprador, é de grande ajuda no planejamento da apresentação.

Sentindo-se relativamente seguros a respeito da análise do público, o grupo de arquitetos então passou para a próxima etapa do processo de planejamento — planejar a abertura.

A abertura de qualquer apresentação é a “maneira de prender a atenção”. Ela chama a atenção do público. Cria as condições para o clima e o ritmo para a apresentação. Muitas vendas são feitas ou perdas dependendo da abertura da apresentação.

Há várias boas aberturas para apresentar sua solução. Uma de minhas favoritas é uma história. Todos adoram uma história. Isto é particularmente verdadeiro se é uma história com a qual podem identificar-se, sobre alguém na sua situação. Assim, uma boa maneira de abrir sua apresentação é contar uma história sobre alguém que tinha um problema semelhante ao do seu cliente. A história, naturalmente, deve ter um final feliz: a solução do problema através do seu produto ou serviço. A história deve ser rápida, direta e verdadeira.

Outra maneira de abrir uma apresentação é com uma piada. Só conte uma piada se ela for relevante, se puder relacionar-se com o problema/solução e se você for um bom contador de piada. Não há nada pior do que uma piada contada por quem não sabe contar. Isso é especialmente verdadeiro se a piada não tiver graça ou não se enquadrar na situação.

Pode-se ainda, usar a abordagem histórica (como entramos no negócio), se isto se aplicar ao presente problema/solução. Talvez você tenha entrado no seu negócio porque reconheceu que as empresas tinham os tipos de problemas para os quais você está continuamente propondo uma solução. Contar um pouco sobre os antecedentes da fundação de sua empresa, sobre sua formação, ou de alguma forma sobre como você se preparou para este trabalho pode ser apropriado.

A abordagem histórica deve também incluir uma atualização desde sua última visita. Ou pode mesmo cobrir o modo como sua companhia ou grupo se preparou para propor a solução — a pesquisa ou o *brainstorming* “que você fez”.

E, naturalmente, retomar o *Feedback* Sumário pode também ser usado como abertura. Você pode começar dizendo: “Como entendemos que seu problema era _____ pusemos nossas melhores cabeças para trabalhar e achar uma solução. Solução esta sem precedentes. Queríamos ter certeza de que tínhamos a melhor solução possível. Estas são as pessoas que estiveram trabalhando nela, e aqui está um pouco sobre sua formação e especialização”.

Em geral, uma abertura deve preparar seu cliente para a solução a ser apresentada. Ela deve reunir o que você vai dizer-lhe, e pode até dar indícios de que vai ser solicitado. Se apropriado, deixe-o saber o que tem a ganhar com a apresentação.

Do mesmo modo que a apresentação inteira, a abertura deve levar em conta o estilo do cliente. Se você decide contar uma piada para um analítico a resposta pode ser um polido sorriso. Se ela for realmente engraçada você pode conseguir uma risada. Se for inconveniente, os propulsores e analíticos podem considerá-la frívola e não-profissional.

Os analíticos podem estar interessados em como você chegou à solução recomendada. Os propulsores vão querer ir direto ao objetivo, talvez mesmo ao custo. Eles interromperão procurando evitar que apresentação se alongue. Você precisa planejar isto.

Os amigáveis estão interessados na história do problema/solução, principalmente se conhecem a outra parte ou podem facilmente fazer uma relação entre esta e alguém que conhecem.

O expressivo pode gostar da piada. Algumas menções bem dirigidas sobre o trabalho e realizações do expressivo geralmente são recomendáveis.

A próxima etapa é planejar o fechamento. Você pode perguntar por que esta vem a seguir. A resposta é que se sabemos qual será nosso fechamento saberemos bastante sobre o que teremos de pôr no corpo da apresentação a fim de atingir aquele final.

O fechamento deve fazer três coisas: resumir a apresentação, mostrar a relevância da situação e solicitar ação. Uma história aqui será algumas vezes apropriada, se ela se enquadrar, se for verdadeira e se for curta e direta. Nós nos aprofundaremos neste aspecto da apresentação quando falarmos de solicitar informações sobre o negócio num capítulo posterior.

O corpo da apresentação diz mais respeito a seu negócio particular e seu produto ou serviço. Entretanto, há algumas diretrizes gerais para planejá-lo. Primeiro, certifique-se de que ele é apresentado de um modo que mostre claramente como resolverá o problema do cliente. Frequentemente ficamos tão envolvidos com o que fazemos para viver que pensamos que todos querem saber a respeito. Não querem. Eles querem seu problema resolvido. Assim, é útil você colocar-se no lugar do cliente quando planeja a apresentação. O que ele quer saber? Ele pode facilmente se dar conta que a solução apresentada realmente resolverá seu problema e o ajudará a alcançar seus objetivos?

Duas outras abordagens para o planejamento da apresentação são a abordagem histórica e a abordagem problema/solução. Estas duas muitas vezes se sobrepõem. A abordagem histórica pode incluir como você entrou no negócio, por que você faz o que faz, e como seu negócio evoluiu desde quando você trabalhou com outros clientes. É difícil usar esta abordagem sem entrar na abordagem problema/solução: como resolvemos outros problemas semelhantes para outros clientes. De qualquer modo, contar a história de um terceiro, de como esta solução funcionou com outros clientes é uma parte obrigatória.

Uma vez que você organizou o conteúdo, sabe o que vai dizer e como vai apresentá-lo, você deve planejar quanto tempo a apresentação vai tomar. Há vários fatores que afetam este aspecto do planejamento:

A importância do planejamento. Em geral quanto mais cuidadosamente você planejou e ensaiou a apresentação mais precisa será sua estimativa do tempo.

Sua familiaridade com o assunto. Quanto mais familiarizado você estiver com o assunto, mais apto estará a se estender na apresentação. Portanto, as estimativas de tempo tendem a ser curtas. Conte com isto no seu planejamento. Eu tenho muitos colegas e clientes que pensam poder disparar nesta parte da apresentação simplesmente porque a conhecem tão bem. O que frequentemente acontece é que a apresentação fica muito complicada, leva tempo demais, e o cliente, tendo outro trabalho a fazer, perde o interesse na informação que você está transmitindo. Planejamento é fundamental.

Uso de resumos ou propostas escritos, materiais para distribuição e audiovisuais. Tudo ajuda a dar mais precisão às suas estimativas quanto ao tempo.

Um fator importante no planejamento, naturalmente, é a quantidade de tempo que você acha que o cliente lhe concederá para a reunião. Se você tiver uma boa estimativa de tempo, solicite que esta lhe seja concedida quando você marcar a reunião. Planeje sua apresentação para menos tempo do que o concedido. Assim, haverá tempo para perguntas e discussão. Você quer o cliente envolvido na apresentação. Além disto, nunca faz mal terminar cedo.

Umás poucas palavras sobre audiovisuais: algumas pessoas os utilizam, outras não. Eu não uso muito, mas provavelmente deveria. Foi dito que as pessoas lembram 8% do que escutam e 20% do que escutam e vêem. Assim por que não aproveitar esses 12% extra? A propósito, estou convencido de que as pessoas lembram acima de 80% do que escutam, vêem e dizem. É por isto que a parte que vem depois desta seção trata da participação do público.

Os computadores estão se tornando uma ferramenta realmente excelente para fazer apresentações. Há, em primeiro lugar, muitos *laptops* bons e baratos no mercado. Muitos deles contam com impressão em cores. Para apresentações, estes podem geralmente ser ligados a um monitor colorido ou há dispositivos que você pode comprar para ligá-los diretamente na TV colorida. Em lugar disso, podem ser impressas transparências suspensas para serem usadas dessa maneira.

Não sou grande conhecedor de computadores, mas tive anos de experiência com outros meios. Assim, darei aqui algumas rápidas diretrizes sobre *flip charts*, retroprojetores e *slides*.

Flip charts:

1. Vantagens

- a. Estão, em geral, prontamente disponíveis na maioria das empresas. Se não, são baratas e portáteis.
- b. São versáteis. Podem ser pré-impressas, mesmo profissionalmente, ou escritas enquanto o apresentador fala.
- c. Salvam o material coberto.
- d. Fornecem um bom foco para grupos de até trinta pessoas.
- e. As páginas podem ser removidas e guardadas ou fixadas na parede para referência futura.

2. Diretrizes

- a. Se o material for pré-impresso, cubra cada página com duas páginas em branco para opacidade; em cada página cubra os itens ainda não discutidos e descubra-os à medida que você progride.
- b. Use canetas hidrocor. Marcadores permanentes vazam e atravessam o papel e fazem a página seguinte parecer suja.

- c. Use várias cores. Elas chamam a atenção e dão ênfase. Laranja, amarelo e alguns vermelhos e azuis não aparecem bem.
 - d. Planeje antecipadamente se você quer escrever itens no painel enquanto fala. Se você planeja colocar gráficos no painel, escreva-os levemente a lápis antes da hora para certificar-se de que tem espaço suficiente na folha.
 - e. Se você tiver perguntas ou discussão dos membros do grupo, escrever os comentários no *flip chart* reforça sua participação e dá clareza à discussão.
 - f. Se você tiver muito material para apresentar, separe cada página à medida que você prossegue e peça a alguém para pô-las na parede com fita adesiva.
3. Desvantagens
- a. O *flip chart* pode ter uma aparência improvisada. Solicitar antecipadamente a alguém que faça impressões profissionais pode solucionar isto.
 - b. O *flip chart* não é bom para grupos de mais de trinta. É difícil de ver para aqueles que estão no fundo da sala. Um projetor suspenso será melhor para grupos maiores.

Retroprojektor

1. Vantagens
- a. O retroprojektor foi chamado de *flip chart* elétrica. Ele pode ser usado da mesma maneira. Já mencionei que as impressões realizadas pelo computador podem ser feitas em folhas de acetato para uso com o projetor.
 - b. Como foi mencionado acima, ele é muito melhor para grupos de mais de trinta pessoas.
 - c. Ao contrário de *slides*, etc., ele pode ser usado em uma sala plenamente iluminada.
 - d. Como você pode ligá-lo e desligá-lo, você pode controlar a concentração dos participantes.
2. Diretrizes:
- a. Tenha bastantes folhas de acetato em branco disponíveis.
 - b. Use canetas coloridas para dar ênfase. Mais uma vez, as canetas mais claras não aparecem bem, assim use-as apenas para destacar.
 - c. Tenha uma lâmpada extra disponível. Elas queimam nos piores momentos.
 - d. A pré-impressão pode melhorar o profissionalismo de sua apresentação

3. Desvantagens

- a. As imagens do retroprojektor podem parecer improvisadas. Ter folhas pré-impressas ajuda.
- b. Ao contrário do *flip chart*, você pode mostrar apenas uma página por vez. Você pode reapresentar uma transparência, mas as páginas não podem ser dispostas pela sala como folhas de *flip chart*.
- c. Alguns apresentadores têm problema em olhar para a luz brilhante enquanto escrevem. É preciso alguma prática para escrever nas folhas de acetato sem olhar para elas.

Slides

1. Vantagens

- a. *Slides* podem ser coloridos e atraentes. Boas câmaras estão disponíveis agora de modo que até amadores podem tirar excelentes fotos para ilustrar os pontos.
- b. Há serviços disponíveis, relativamente baratos, que fazem todos tipos de *slides* impressos com gráficos e ilustrações. Há, também, programas de computadores disponíveis para isto.
- c. *Slides* preparados dão a uma apresentação um ar de profissionalismo e sofisticação.
- d. Gravadores automáticos podem ser usados para pré-gravar a apresentação e trocar automaticamente os *slides*.
- e. *Slides* tendem fornecer um esquema para uma fala. Eles podem ser usados como notas durante a apresentação.

2. Diretrizes

- a. Certifique-se de que você planejou sua apresentação para dar tempo suficiente para cada *slide*. É difícil mostrar mais que dois ou três *slides* por minuto.
- b. Experimente o *slide* e a tela antecipadamente para certificar-se de que todos na sala podem ver as imagens. Verifique a iluminação.
- c. Tenha uma lâmpada extra disponível.
- d. Numere os *slides* para o caso de deixá-los cair.
- e. Inspeção os *slides* logo antes da apresentação para verificar que eles estão no carrossel com o lado certo para cima.
- f. Use um controle remoto de *slide* ou tenha alguém para trocar os *slides* de modo que você possa ficar na frente da sala.

3. Desvantagens

- a. *Slides* devem ser mostrados em uma sala escura. Isto permite que as pessoas se distraiam ou mesmo durmam. Depois do almoço

- não é uma boa hora para *slides*. E se a sala não puder ser escurecida, os *slides* não aparecem bem.
- b. *Slides* não permitem concentrar-se no apresentador.
 - c. *Slides* não podem ser mudados no último minuto, como *flip charts* ou transparência de retroprojetores.

Agora, sobre a participação. Sua apresentação certamente permite que haja algumas questões tanto suas quanto do cliente. Mas você pode planejar a participação deles? Até certo ponto pode. E você pelo menos pode tentar prever os tipos de perguntas ou de interação que podem haver. Você pode também criar condições para que isto venha a acontecer. Ora, estou ciente de que quando você chegou até este ponto com o seu cliente já houve bastante interação. Você fez perguntas e escutou problemas, objetivos, e assim por diante. O cliente está acostumado com você escutando suas informações, até tomando notas. Mas eu acho que muitos profissionais esquecem-se de tudo isto quando chega a hora da apresentação. É como se perdêssemos a autoridade se alguém se intromete. Nada poderia estar mais longe da verdade.

Entretanto, a interação deve ser administrada. Primeiro, reconsidere sua análise quanto ao público. Que pessoas são capazes de fazer perguntas ou fazer comentários? O que elas perguntarão? O que você quer que elas perguntem ou digam? Escreva tudo isto.

Você pode incentivar a participação de vários modos mas o mais fácil é fazer perguntas em momentos estratégicos durante a apresentação. Planeje-os antecipadamente.

Depois, há aquelas perguntas que você não previu ou não esperava. Você pode continuar no controle da apresentação simplesmente dizendo: “Vou responder esta pergunta, mas primeiro deixe-me...” Não há regra que diga que você tem que responder a uma pergunta no minuto em que ela é feita. Procure gravar a pergunta em sua memória para que você possa voltar a ela mais tarde. Se você estiver trabalhando com *flip charts*, pode escrevê-la de forma abreviada.

Enquanto você faz sua apresentação preste atenção no estilo dos que estão na platéia. Se você tiver usado os formulários discutidos terá uma idéia geral do estilo de cada um dos membros de seu público. Agora, pergunte a você mesmo: “Quem é que toma as decisões?”, “Qual é o seu estilo?”, “Quem são os influenciadores e quais são os seus estilos?”.

Você então precisa dirigir sua apresentação para combinar com o estilo daqueles que você mais quer influenciar. Apresentamos, a seguir, um guia muito limitado de apresentação para cada um dos estilos :

O propulsor: toma decisões com base em fatos e geralmente apenas toca os pontos de interesse especial. O propulsor olhará para os detalhes

suficientes para se certificar de que os fatos estão corretos. É influenciado por resultados tangíveis. Frequentemente vai direto à seção dos honorários da proposta. Ele pode interromper sua apresentação verbal para chegar mais rápido aos lucros e perdas. O propulsor quer ação rápida.

O expressivo: tomará uma decisão rápida com base em pessoas, como ele será visto, qual o seu papel na solução, e assim por diante. Detalhes o aborrecem. Ele estará interessado em uma boa “intuição” para as pessoas que estarão envolvidas no processo.

O amigável: está interessado nos relacionamentos e em manter o *status quo*. Será útil mostrar a ele que a nova proposta resolverá o problema do mesmo modo que outros problemas foram resolvidos no passado. O amigável fica mais à vontade com outros tomando parte na decisão e apoiando-a. Se o amigável for o tomador de decisão, então os influenciadores representarão um papel mais importante.

O analítico: precisa estar certo. Ele verificará os detalhes da proposta para sentir-se à vontade com o processo. Detalhes do processo são importantes para ele. Apesar de ser importante enfatizar mais os benefícios que as características de sua solução, o analítico está interessado também nelas. Se há um processo físico ou de fabricação envolvido no seu produto ou serviço, convide o analítico para ir à sua fábrica ver o processo em funcionamento.

Aqui está uma proposta genérica para um dos meus serviços apresentada em forma de esboço. A proposta é para um programa de treinamento geral que objetiva transmitir a um banco uma cultura de vendas.

O propulsor verificará os títulos em números romanos, verificará uns poucos detalhes, depois passará para a página dos honorários.

O expressivo passará os olhos pela proposta e lhe pedirá para falar sobre ela.

O amigável estudará a proposta e a mostrará para seus associados para obter suas opiniões e impressões sobre a mesma.

PROPOSTA

Com base no meu entendimento de sua situação e objetivos como foi exposto antes, apresento, a seguir, uma minuta para discussão das maneiras pelas quais a Kendall Marketing pode contribuir para que esses objetivos sejam atingidos:

I. Estimativa das necessidades

A. Propósitos

1. Obter uma clara compreensão da situação dentro do Banco e com relação ao mercado.

2. Obter subsídios para determinar o tipo de programa e treinamento de vendas necessário por parte daqueles que o farão funcionar.
 3. Fazer com que todos os envolvidos se apropriem do programa resultante
- B. Método
1. A Kendall entrevistará entre quinze e dezoito gerentes e funcionários do Banco com uma boa representação de todos os níveis, todos os departamentos e de todos os locais.
 2. As entrevistas levarão de quarenta e cinco minutos a uma hora e serão completamente confidenciais. A gerência receberá apenas uma sinopse dos resultados, sem comentários individuais.
 3. As entrevistas seguirão um esquema estruturado mas o modo de conduzir face a face permitirá investigações e esclarecimentos quando for indicado.
 4. A Kendall realizará também uma volta completa pela área para suplementar o levantamento realizado durante a visita inicial.
 5. A Kendall estudará o relatório da firma de pesquisa de opinião contratada anteriormente.
- C. A gerência receberá um relatório que incluirá:
1. Uma sinopse das perguntas das entrevistas.
 2. Constatações importantes das entrevistas e da circulação pela área.
 3. Recomendações para mudanças necessárias no programa de marketing, serviços essenciais e necessidades de treinamento em todos os níveis.
- II. Sistemas de vendas:
- A. Venda cruzada para contas novas:
1. A Kendall trabalhará com _____ e outros para desenvolver um sistema funcional para rastrear, incentivar e recompensar venda cruzada nos departamentos de contas novas.
 2. Com base nas constatações da avaliação das necessidades acima, o sistema pode incluir sistemas de vendas no departamento, rastreamento de índice de venda cruzada e programas de incentivos.
- B. A Kendall trabalhará com _____ e outros para estabelecer um sistema de recomendação de vendas para todo o pessoal.
- C. A Kendall trabalhará com _____ para desenvolver um sistema de visita para gerentes que pode incluir sistemas de rastreamento e informação para gerência de vendas, quotas e incentivos.
- III. Novos produtos e estabelecimento de preços
- A. A Kendall trabalhará com _____ na seleção e desenvolvimento de novos produtos conforme se mostrar necessário no estudo já feito.
- B. A Kendall reavaliará os preços de todos serviços e trabalhará com o coordenador de marketing no desenvolvimento de uma estratégia de preços que se adequará a todos mercados das filiais.

IV. Treinamento: Com base nas constatações das entrevistas e estudos anteriores, o treinamento possivelmente consistirá de:

A. Treinamento de visitas para gerentes:

1. O treinamento inicial provavelmente seguirá o esquema anexo.
2. Simulações de atuação gravadas em vídeo serão realizadas em grupos de dois a dois.
3. Um programa de treinamento continuado será estabelecido com o coordenador de marketing para reuniões subseqüentes de marketing.

B. O treinamento para novos ajustamentos provavelmente consistirá de uma combinação dos seguintes elementos:

1. Compreender pessoas, lidar com clientes irados, etc.
2. O funcionamento do processo de venda.
3. Um montante de perguntas a serem feitas a todos os clientes.
4. Talvez um *flip chart* para o departamento e um sistema de vendas para todos os serviços.

C. O treinamento para o restante do pessoal provavelmente consistirá de uma combinação desses elementos:

1. Compreender pessoas, lidar com clientes irados, etc.
2. Padrões para cumprimentar cada cliente, seja diretamente ou pelo telefone.
3. Atentar para as oportunidades de venda e o que fazer com elas.

D. Algum membro da equipe deve ser treinado para continuar parte deste treinamento no caso de novos contratados e quando houver necessidade de reavaliação.

V. Honorários

A. Para todo o programa de I a IV US\$11,500.00

B. Programa de pagamento

1. No contrato US\$4,000.00
2. Após a primeira apresentação US\$2,000.00
3. Pagamentos mensais conforme quantidade de trabalho completado.

C. Haverá uma cobrança de US\$25 para cada gerente em treinamento. Este treinamento incluirá um bloco para apontamentos, instrumento de auto-avaliação e apoio audiovisual em videotape.

D. As despesas de viagem e extras não estão incluídas nos honorários.

E. O cliente é responsável pelo custo de impressão do material para todo o treinamento, exceto no caso de treinamento de visita para gerentes. O cliente é responsável também por quaisquer sistemas de venda, software de computador, ou hardware que decida usar no processo de venda. Quaisquer custos de treinamento, tais como salas de treinamento externas, viagens, alimentação, intervalos, equipamento audiovisual, etc., serão também cobertos pelo cliente.

O analítico verificará os detalhes, talvez várias vezes, e testará todas as hipóteses mentalmente se não fizerem testes reais. Dê-lhe tempo para fazer isto. Garantias incluídas na proposta são também atraentes para o analítico.

Estas são diretrizes, naturalmente. Sempre que você tenta rotular as pessoas e prever o seu comportamento as coisas podem dar errado. Mas é razoável esperar algum comportamento como este, especialmente se seu cliente estiver claramente em um dos quadrados do modelo de estilo.

A minuta, portanto, tem algo para cada um. Ele dirige os propulsores e expressivos mais rápidos para os pontos principais e ainda fornece aos mais lentos os detalhes que eles necessitam para ficarem à vontade com sua decisão. Se você está numa situação em que várias pessoas podem ler sua proposta e você não conhece o estilo delas, então um formato de sumário pode ser eficaz.

Até agora, você fez perguntas, ouviu e detectou o problema. Você apresentou um *Feedback* Sumário para esclarecer mal-entendidos e mostrar que você ouviu e deu atenção. Você fez uma apresentação quanto à solução por você oferecida. É o momento de procurar fechar o negócio. Isto amedronta muita gente. Assim eu dediquei todo um capítulo a esta parte pequena, mas fundamental do processo de venda.

Qual é o nosso próximo passo?

EU sobrinho tem pouco mais de vinte anos e é solteiro. Ele me contou sobre uma garota muito atraente que conheceu. Falava a ela sobre um artigo que tinha escrito no jornal do campus.

“Sim. Eu o li. Achei-o fascinante. Você escreveu outros?”. Ele admitiu que tinha escrito. “Adoraria ler os outros”, disse ela.

Quando ele me falou sobre a conversa, disse: “Blake, nós chamamos isto de um sinal de compra quando estamos fazendo visitas de venda. Pode estar na hora de solicitar negócio”.

As pessoas geralmente nos dizem quando estão dispostas a comprar. Elas nos dão os sinais. Elas fazem perguntas como: “Se fizermos isto, quando você pode começar o projeto?”. Isto é chamado de um sinal de compra. Quase toda declaração ou pergunta que coloca o cliente na solução é um sinal de compra. Quando faço visitas com pessoas que são novas em vendas, muitas vezes as vejo deixando passar sinais de compra.

Sinais de compra podem tomar muitas formas. Eles diferem conforme as circunstâncias, o produto, o cliente. Você terá de aprender a atentar para aqueles que se adaptam à sua situação. Entretanto, aqui estão alguns que você pode reconhecer.

“Eu não estou certo de poder custear a solução (produto, serviço, etc.).” Isto é realmente uma questão de valor. Vou ter meu problema resolvido de modo eficiente quanto ao custo? Ele vai me retornar tanto quanto eu vou gastar?

Para esta situação faço uma pergunta para envolver o cliente na solução. Eu posso perguntar: “Quanto dinheiro você acha que pode ganhar a

mais (ou quanto você acha que pode economizar) se resolvermos o seu problema?”. Baseado na resposta posso então expressar meu preço em termos do retorno. “O custo do nosso serviço é menos de 20% desta quantia. Não parece interessante para você?”.

Outro sinal de compra podem ser as perguntas que o cliente faz a respeito de como a solução funciona e de como será afetado. Perguntas como: “A solução vai desorganizar nossos escritórios por muito tempo” indicam que o cliente está começando a ver-se na solução, na solução *dele*.

O pedido de referências é outro sinal de compras seguro. Geralmente eu incluo uma lista de referências em qualquer proposta escrita. Tento relacionar as referências com o tipo de cliente com quem estou tratando; procuro aquelas com problemas semelhantes. Está certo dizer ao cliente que você vai preparar uma lista e enviá-la por fax para ele. Dá a você tempo para pensar. Mas tenha em mente que isto é um sinal de compra. Tempo é essencial.

Se você fez muitas vendas conhece o conceito de sinais de compra. Você pode não tê-los chamado assim, mas reconhece a sensação. De qualquer modo, depois de dominar o conceito você estará capaz de reconhecer os sinais de compra que dizem respeito ao seu negócio. Então uma decisão deve ser tomada. Os sinais de compra são fortes o bastante para indicar que o cliente está pronto para comprar? É hora de perguntar sobre a decisão de compra? Eu não posso dizer-lhe exatamente quando é esta hora. Você terá que encontrar o seu caminho por tentativa e erro. Talvez você já tenha o tato para isto.

A escolha do momento oportuno é fundamental para fechar o negócio. Algumas vezes, se você pede muito cedo recebe um não que depois é difícil de superar. Há, realmente, uma arte no senso de oportunidade. Entretanto, errar faz parte do processo de aprendizagem. Algumas vezes eu posso até incluir o cliente naquele processo. Eu posso perguntar: “Tentei fazer a venda cedo demais, não?” e ver o que ele diz. De qualquer modo, se você tiver perdido a venda não terá perdido muito, e esta demonstração de honestidade pode até fazer um amigo.

Assim agora é hora de fechar o negócio. Se você é um dos típicos profissionais com quem eu trabalho, a própria idéia disto já o aterroriza. Bem, isto pode ser um pouco dramático, mas há o fator medo. Precisamos olhar realisticamente para este medo.

Em muitos treinamentos de vendas que presenciei, o instrutor chama esta parte do processo de venda de “fechamento.” Eu odeio esta palavra. Ela soa tão manipuladora. Uma vez ouvi um vendedor de imóveis falando para um grupo de banqueiros o seguinte: “O velho provérbio em imóveis é ‘locação, locação, locação.’ Bem, em vendas a máxima é ‘fechamento, fechamento,

fechamento.” Eu quase podia sentir a reação da sala. Podia certamente senti-la em meu próprio intestino.

O termo *fechamento* pode ter vindo dos velhos dias de vendedores de vasos e panelas que iam de porta em porta. Eles tentavam conseguir o dinheiro e depois “fechar” a porta para que pudessem ir ao banco sacar o cheque. No meu negócio e em muitos com os quais trabalho a venda é realmente a abertura de um relacionamento, um começo, não um fechamento. Mesmo em uma situação em que a equipe de vendas faz a venda e passa o cliente para outro departamento para a execução, aquele vendedor ainda está envolvido com o cliente. Pareceria melhor chamar esta etapa de “abertura” e não de “fechamento”.

Falemos, porém, do medo. Se você não sente qualquer medo ao solicitar o negócio, salte esta parte. Esta é para meus amigos sensíveis que são como eu. Esta parte me assusta terrivelmente. E se os clientes disserem “Não”? Eles terão me rejeitado pessoalmente. Eu odeio isto.

No início de minha carreira de consultor fiz uma visita a um velho amigo, um antigo colega de meus dias de Allied Bancshares. Ele era então o presidente de seu próprio banco, um banco que se enquadrava no perfil de meus clientes. Seu nome era Roy Joe. Só no Texas um homem chamado Roy Joe pode tornar-se presidente de um banco. Roy era um excelente banqueiro de marketing, um dos poucos. Falamos de seu banco. Fiz perguntas. Qual era seu objetivo? Que problemas ele tinha? Fiz todas as perguntas em que podia pensar para evidenciar qualquer problema para o qual eu tivesse uma solução. Ele tinha um programa de visitas. Estava fazendo treinamento. Mostrou-me seu plano escrito de marketing. Era bom.

Finalmente, concluí dizendo: “Roy Joe, eu lhe fiz todas as perguntas recomendadas sobre marketing. Você deu uma boa resposta para cada uma delas. Realmente penso que não precisa de mim.” Estas foram minhas palavras reais. Fui honesto em minhas opiniões.

Roy disse: “Dick, se eu algum dia contratar um consultor de marketing, será você. Eu o conheço há anos e conheço o seu trabalho. Você é bom. Mas eu concordo com você. Nós estamos em muito boa forma no que diz respeito a marketing. Acho que não precisamos de você.”

Eu deixei o banco e dirigi de volta para meu escritório. Um mal-estar surgiu na boca do estômago. Tinha sido rejeitado. Tinha sido rejeitado por um velho amigo. Sentia-me um garotinho a quem diziam que não podia brincar na caixa de areia do vizinho. Eu era desnecessário, incapaz. Eu até tinha dito a Roy para me rejeitar. Eu tinha sido o instigador. Eu fui o juiz. Ainda assim, senti a rejeição. Como um homem adulto, odeio admitir estes sentimentos aparentemente infantis. Mas eles são reais e afetam minha

decisão de solicitar entendimentos de negócio em uma outra oportunidade. Tenho de admitir que os tenho e encará-los de frente.

Você pode não ter tais sentimentos fortes ou pode até sentir-se pior. Gostaria de ter uma solução rápida para evitar tais sentimentos, mas não tenho. Tenho algumas idéias de como evitar entregar-se à rejeição.

Quando estes sentimentos de rejeição se abatem sobre mim, ajuda-me quando eu me conscientizo de que não sou eu quem está sendo rejeitado. Na pior das hipóteses o cliente está rejeitando meu serviço, produto, ou empresa. Provavelmente, ele está lidando com seu próprio temor de mudança, e portanto dizendo não para qualquer coisa nova. Pode ter pouco ou nada a ver comigo. Depois que a dor dos sentimentos cessar, terei bastante tempo para avaliar como poderia ter feito um melhor trabalho para ajudar o cliente a vencer aquele temor. Por enquanto, preciso aprender a não tomar isto pessoalmente.

Eu tenho uma frase mágica para ajudar a evitar a rejeição: “Sr. Cliente, qual é o nosso próximo passo?”. Em vez de pedir o negócio sem rodeios com uma pergunta como: “Sr. Cliente, o que é necessário para que eu consiga o seu negócio?” eu uso a abordagem mais suave. Jogo a bola de volta ao campo do cliente. Sua resposta, então, não será uma rejeição. Ela pode ser: “Onde eu assino?” ou “Como está seu calendário para o primeiro dia do próximo mês? Você pode começar então?”

Ou ela pode ser: “Deixe-me pensar sobre isto. Ligue na próxima semana.”. Você ainda está no processo. Não está rejeitado. Ela pode ser: “Eu não penso que isto é exatamente o que necessitamos neste momento. Eu acho que o próximo passo é continuar procurando”. Esta é uma oportunidade para reabrir o questionamento. Você pode dizer: “Eu compreendo como você se sente. Há algumas outras pessoas em nosso escritório que podem ter mais algumas idéias sobre a sua situação. Você se importa se eu repassar minhas anotações com elas e voltar a falar com você no caso de achar uma abordagem diferente?”

Palavra, eu quase nunca peço diretamente a alguém para comprar. Descobri ao longo dos anos que se eu tiver feito bem meu trabalho na entrevista de venda, a pergunta sobre o próximo passo é tudo o que faltará.

Eu posso reavaliar a entrevista de venda. “Sr. Cliente, deixe-me rever onde penso que estamos. Você acha que entendemos bem sua situação, seus objetivos, os problemas que está enfrentando?”. Espero por uma resposta. Se ela for positiva, continuo. “Você mostrou muito interesse quando lhe contei como tínhamos resolvido problemas semelhantes para outras empresas como a sua. Se você acha que cobri tudo, qual você pensa que deva ser nosso próximo passo?”.

Esta pergunta alivia a pressão sobre nós dois. O cliente pode sentir-se livre para explorar possibilidades sem ter de pensar apenas em termos de comprar ou não comprar. Também continua o relacionamento consultivo. Somos uma equipe buscando uma solução. Não há antagonismos.

No seu *best-seller* sobre negociações, *Getting to yes (Chegando ao sim)*, Roger Fisher e William Ury dão três critérios para a negociação bem-sucedida. (Vender é uma forma de negociação). Eles dizem: “Qualquer método de negociação pode ser convenientemente julgado por estes critérios: deve ser um acordo inteligente se for um acordo possível. Deve ser eficaz. *E deve melhorar ou pelo menos não causar danos ao relacionamento entre as partes.* (Os grifos são do autor.)

Não faz muito tempo, fiz uma visita de venda a um banco em outra cidade. O banqueiro perguntou se podia mandar dois de seus gerentes para visitar um dos meus clientes de referência. Arranjei o encontro. Os dois gerentes tinham chegado de avião na noite anterior e eu os levei para jantar. Ajudei-os a organizar seu questionário para o dia seguinte. Nosso cliente banqueiro teve a gentileza de gastar duas ou três horas com eles examinando todos os detalhes de como nosso processo de consultoria funcionava na sua situação específica. Eu me lembro de ouvi-lo dizer: “Eu só desejaria que tivéssemos trazido Dick alguns meses antes”.

Quando nos despedimos no aeroporto e nos dirigimos para nossos respectivos aviões eu perguntei: “O que mais vocês necessitam que eu faça?” Eu *não* pedi o negócio. Eu mantive o papel de consultor. Eis sua resposta: “Dick, acho que agora é conosco. Temos uma reunião do comitê de gerência na próxima quinta-feira. Vou recomendar que o contratem. Ligue-me na sexta-feira e deverei ter uma resposta”. Cumpri minha parte e eles a deles, agora são um bom cliente.

Toda empresa tem seu próprio estilo de comprar. No seu estágio de planejamento você precisa tentar fazer uma idéia de qual é ele e preparar sua apresentação e sua solicitação do negócio para ajustar-se a ele.

Cada vez mais nos dias de hoje você encontrará empresas que usam comitês para tomar as decisões de compra. Isto aumenta a dificuldade do processo de planejamento. Você precisa saber quem é o tomador de decisões. É o comitê? O comitê se reporta a um nível mais alto passando suas recomendações? Se for assim, a sua proposta é dirigida ao comitê *e* ao tomador de decisões? Muitas vezes você poderá não saber. Portanto, sua proposta tem de ser endereçada aos temores de todos os quatro estilos.

Você determinou o estilo do comitê? A maioria dos comitês têm um estilo semelhante ao estilo individual. Qual é esse estilo? A sua proposta está dirigida à esse estilo? Algumas vezes você pode apenas perguntar quem é o tomador de decisões e qual seria o estilo. Outras vezes o comitê pode achar que você

está passando por cima deles. Isto requer pressentimento. Experiência é o melhor mestre. Há vezes em que, depois de perder uma venda, eu ligo de volta para o cliente e pergunto por quê. Eu digo ao cliente que isto é para ajudar meu marketing no futuro. A maioria das pessoas coopera com este tipo de esforço. As respostas provavelmente lhe darão idéias para a proposta seguinte. De qualquer modo, o questionamento expande o relacionamento e pode ter valor no futuro com este mesmo cliente. As pessoas gostam de ajudar. Fazer com que se sintam parte de sua organização é um bom exercício de construção de relacionamento.

Em outras ocasiões você está falando com o tomador de decisão. Algumas vezes isto é óbvio. Outras vezes não. Uma pergunta como: “Se você decidir prosseguir conosco neste projeto, como a decisão será efetivamente tomada?” pode algumas vezes dar-lhe a resposta.

A casa de material de construção de que falei antes era uma pequena companhia comprada por um ex-banqueiro. Ele tinha sete funcionários. Tinha discutido com eles suas preocupações com seus empregos quando assumiu as operações. Isto me disse que ele era o tomador de decisões e não iria consultá-los sobre a compra.

Tomemos o caso da firma de arquitetura que trabalhou com o comitê da igreja para a construção do centro de conferência. Os arquitetos estavam tratando com um comitê que faria uma recomendação a um comitê ou a um conselho ainda maior. Este é mais difícil mas bastante típico em muitos casos. Neste caso, a apresentação tem de ser preparada para que o comitê esteja armado para a apresentação ao grupo maior. É quase uma situação de treinar o treinador. Uma apresentação feita com *slides* fazendo a própria apresentação é um meio de contornar o problema.

Naturalmente, um encontro direto com o tomador de decisões é o ideal. Nunca faz mal pedir isto se o(s) primeiro(s) entrevistado(s) parece(m) agradável(eis). Muitas vezes o entrevistado inicial recebeu a missão de fazer a recomendação e receberia bem o apoio para tirar a pressão de cima dele.

Se você se sente bem à vontade com o entrevistado inicial, você pode fazer mais perguntas para determinar o que o tomador de decisão pode necessitar. Você pode colocar-se no papel de um colega do entrevistado, ajudando-o a fazer seu trabalho, fazendo-o parecer bem para seu chefe. O mesmo é verdadeiro para comitês. Você realmente está passando por um processo de entrevista que tem o tomador de decisão na terceira pessoa.

Há quase tantos estilos de comprar quantas são as empresas que os utilizam. Um outro estilo é a hierarquia dos níveis de decisão. Muitos bancos têm níveis de limites de empréstimos. Os banqueiros estão na verdade “comprando” seu pedido de empréstimo. O gerente de empréstimos com quem

você está falando pode ter um limite. Ele pode dobrar este limite se conseguir que um outro colega assine a solicitação de empréstimo. Seu chefe tem um limite mais alto e pode aprovar um empréstimo até este limite para ele. Empréstimos acima desse limite têm que ir para o comitê de empréstimos. Muitas empresas estruturam seus limites de compra de maneira semelhante. Saber quais são esses limites é extremamente útil tanto na apresentação como no estabelecimento do preço do seu produto ou serviço.

Lembre-se dos estilos daqueles com quem você está tratando. Com o propulsor esteja preparado para respostas concretas e rápidas para quaisquer perguntas. Seja direto. Tenha os pontos principais da proposta facilmente acessíveis. Mostre resultados tangíveis.

Com o expressivo também seja rápido com as respostas. Mostre como a proposta o fará sair-se bem. Evite passar por cima dele. Represente o papel de que ele é o tomador de decisão, mesmo que você suspeite que ele não o seja.

Com o amigável enfatize os relacionamentos, como sua proposta o ajudará a construir seu relacionamento com outros na companhia. Enfatize a importância do seu relacionamento com ele. Oferecer-se para ir até o tomador de decisão com a sua apresentação é provavelmente mais aceitável aqui. Mostre consideração pelos seus sentimentos. Usar histórias de terceiros sobre pessoas que ele conhece é útil.

Com o analítico, esteja preparado para os detalhes sobre como a proposta funcionará para resolver os problemas. O analítico pode querer saber também sobre como funciona o processo de sua solução. Ele vai querer visualizar todas as etapas efetivas do processo. Onde ele está situado? Que tipos de problemas ele pode encontrar? Como você os resolverá? O analítico treinou a si mesmo para pensar sobre tudo o que pode dar errado para que ele tenha uma resposta para isto. Ajude-o a estar preparado. Assegure-o de que você, também, pensou e lidou com estes problemas no passado. Frequentemente garantias são eficazes para ele.

Até certo ponto, as mesmas regras se aplicam ao estilo do comitê ou da empresa como um todo. Tenha tudo isto em mente ao planejar sua proposta e solicitar o negócio.

Ao querer completar o negócio, uma abordagem mais audaciosa é muitas vezes mais eficaz com o propulsor. Uma pergunta como “O que será necessário para conseguirmos o negócio?” é mais aceitável com um propulsor. Você pode não sentir-se à vontade com ela. Mas lembre-se: estamos dispostos a sentir-nos constrangidos para fazer nosso cliente ficar à vontade. Novamente, a experiência é o melhor mestre. Tente algumas abordagens diferentes. Aprenda com seus erros.

Objeções. Esta é outra palavra que aterroriza muitos vendedores. Estive em tantos seminários em que o instrutor promete “vinte e sete maneiras de vencer objeções” que fico tentado a não falar sobre elas. Entretanto, são uma realidade e devemos lidar com elas.

Algumas pessoas dizem que objeções são oportunidades para vender. Eu penso que elas são um problema. Não gosto delas. Quero que o cliente veja a sensatez de minha apresentação e aceite minha proposta. Mas isto não é sempre o caso, e portanto tenho que lidar com objeções. Faço isto de um modo semelhante ao processo de venda como um todo.

Primeiro, eu repito a objeção com minhas próprias palavras para certificar-me de que a compreendi.

“O preço é muito alto.”

“Deixe-me certificar de que compreendi o que você está dizendo. Você gosta de minha proposta, pensa que ela pode resolver o seu problema, mas não tem o orçamento. É isto?”

Isto mostra ao cliente que eu o ouvi. Mostra minha atenção. Mostra que eu não estou na defensiva. Faz com que ele ouça minha elaboração de sua objeção. Isto pode abrir o caminho para ele esclarecer sua objeção.

“Bem, não é realmente um problema de orçamento. É que eu estive falando com outros consultores e penso que posso fazer a mesma coisa por menos dinheiro.” Agora eu tenho algo com que trabalhar. Ele introduziu a figura do meu concorrente. Agora me sinto livre para perguntar sobre eles. Quem são. O que eles propuseram? Ainda estamos em busca do valor a partir de uma equação custo/benefício.

Muitas vezes, depois que cheguei a um acordo sobre qual é realmente a objeção, peço esclarecimento: “Se você gosta da proposta e acha que ela poderia resolver o seu problema, que preço você acha que seria justo?”. Estou abrindo um diálogo que me deixará dentro do processo de tomada de decisão.

Ou eu posso perguntar: “Qual a particularidade acerca da proposta que você acha que está fora de linha?” Aqui estou pedindo dados específicos, novamente para que eu possa ter um diálogo sobre o processo de tomada de decisão.

A objeção pode ser: “Acho que não temos o pessoal suficiente para realizar as mudanças que você está propondo”.

Minha resposta: “Você pensa que minha proposta de mudança exigirá muita mão-de-obra?”

“Sim, parece-me que sim.”

“Quanta mão-de-obra você acha que será necessária?”. E estamos discutindo detalhes sobre como o cliente quer o problema resolvido. Pode muito

bem ser que eu tenha de rescrever a proposta. Posso ter compreendido mal algum aspecto do problema do cliente.

Em geral, objeções são obstáculos. Mas elas acontecem. Preciso pensar sobre elas o mesmo que penso da entrevista inicial. Elas estão me dando uma informação sobre um problema com base no qual posso fazer uma proposta de solução.

Preciso também ter em mente que a objeção bem pode ser uma razão válida para a não-aceitação de minha proposta. Neste caso, usando este mecanismo de investigação, posso apoiar o meu cliente e assegurar-lhe de que eu concordo que não sou indicado para o trabalho. Posso até ajudá-lo a achar a empresa certa. O pior que pode me acontecer é fazer um amigo. Quem sabe não posso pegar o próximo trabalho, que é ainda maior e melhor?

Para terminar, se você fez bem o seu trabalho de fazer perguntas, ouvir, ajudar a descobrir problemas, dar um retorno para mostrar que você compreende e se preocupa, conseguir o negócio pode acontecer naturalmente. De qualquer modo, esta parte do processo de venda pode ser algo amedrontador. Lembre-se das palavras de John Cassis: “Domine o seu temor. Isto lhe dará força”.

Eu odeio papelada

OCÊ fez uma visita. Você fez uma venda. Você não fez uma venda. Você fez a primeira visita do que promete ser uma série que levará a uma venda. Não importa. É necessário um seguimento em qualquer dos casos acima — e é aí que muita gente de vendas é malsucedida no trabalho. Aqui é onde *eu* sou malsucedido no trabalho. Eu posso ensinar isto muito melhor que fazer.

Tomemos a situação em que você fez uma visita mas não uma venda. Você descobriu alguns problemas que podem levar a uma venda mais adiante. É apenas a primeira visita. Você ficou conhecido. O que você faz?

Você escreve uma carta. Se for apropriado, inclua um sumário de suas anotações. A carta pode parecer-se com a que mostramos a seguir.

A propósito, algumas pessoas pensam que você não deve agradecer às pessoas pelo tempo delas. Elas acham que isto é sugerir que o seu tempo não é tão valioso quanto o do cliente. Eu pessoalmente prefiro o modo mais humilde de agradecer-lhes. É uma questão de escolha, entretanto.

Depois de escrever a carta, você precisa mandar uma cópia para John Floyd junto com uma cópia de suas anotações (se você as incluiu na carta ou não). Isto alertará John para a visita e o fará ciente dos resultados desta e de suas expectativas para a próxima visita junto com a programação de tempo.

Depois, você precisa fazer uma cópia dos seus registros da visita e colocar um lembrete para a próxima visita. Isto mantém seus registros atualizados. Hoje há alguns maravilhosos softwares no mercado para ajudá-lo nisto. Eu uso ACT!TM, mas há várias outras marcas.

Mr. Joe Prospect
Presidente
XYZ Corporation
123 Any Street
Any City, USA

Caro Joe:

Foi ótimo visitá-lo hoje. Agradeço-lhe por ter reservado tempo para receber-me.

Foi bom conhecer V. Sa. e um pouco sobre sua empresa. Resumi minhas anotações e incluí uma cópia dos meus registros sobre a Corporação XYZ. V. Sa. pode examiná-las para verificar se eu tenho uma idéia clara da sua situação. Comunique-me se achar melhor que eu mude alguma coisa.

Em geral, fiquei muito impressionado com o que vi em suas atividades. Seu programa de marketing parece bem estruturado e está funcionando muito bem. Notei o fato que está um pouco preocupado com a eficácia da sua equipe de vendas externas. De acordo com os dados que V. Sa. me mostrou, o desempenho do seu pessoal de vendas parece estar um pouco abaixo da média para sua indústria. Talvez possamos discutir isto na próxima reunião. Tenho algumas idéias para as quais gostaria de obter sua apreciação.

Espero que V. Sa. e sua esposa façam um grande cruzeiro pelo Caribe no próximo mês. Sei que V. Sa. estará bastante ocupado até depois de sua viagem. Ligarei depois que V. Sa. tiver tido tempo de limpar sua mesa, passada a viagem. Gostaria de levar John Floyd comigo para conhecê-lo.

Obrigado novamente pelo tempo dispensado para encontrar-me.

Atenciosamente

Dick Kendall
Presidente

DK/ps

Aqui estão algumas coisas que um programa de computador pode fazer por você:

REGISTRO DE CLIENTES POTENCIAIS E ATUAIS:

1. Fornece uma lista de clientes potenciais e reais.
2. Registra informações básicas sobre empresas, incluindo endereço, telefone, funcionários importantes, cargos, etc.
3. Mantém registro de outras informações pertinentes para sua empresa, que podem incluir vendas, número de funcionários, tipo de empresa e outros itens de que você precisa.

4. Mostra um registro de visitas por empresa, quem visitou quem, quando, os resultados e data da nova visita.

REGISTROS DE VISITAS FEITAS:

1. Mostra quem foi visitado em que empresa.
2. Quem fez a visita, incluindo visitas conjuntas.
3. Dá a data da visita.
4. Mostra o que aconteceu de significativo (um problema foi encontrado).
5. Mostra a data da visita posterior (se for o caso).

Quando eu faço uma visita a uma empresa, antes de ir lá eu gosto de ver a história completa dos contatos anteriores.

UM SISTEMA SEGURO DE APONTAMENTOS:

1. Mostre a data e a hora para um novo contato.
2. Se o novo contato deve ser por telefone, pessoal, fax, ou correio.
3. Quem deve iniciar o novo contato.
4. Qual a finalidade do novo contato.
5. Fazer um contato intermediário para lembrar que o momento do novo contato está se aproximando.

ALGUNS OUTROS RECURSOS DISPONÍVEIS NA MAIORIA DOS PROGRAMAS DE COMPUTADOR:

1. Muitos campos personalizáveis.
2. Espaço para os telefones de casa e informação personalizada sobre o cliente atual/potencial.
3. Sistemas de busca que permitem a você selecionar um grupo de clientes potenciais ou atuais por tipo de negócio, tamanho da empresa; localizar clientes potenciais ou atuais que foram visitados ou com quem se fizeram negócios em um dado período de tempo, etc. Alguns dos meus clientes registram passatempos como golfe. E nesse caso eles contatam o grupo de golfistas para um torneio.
4. Discagem automática. O software disca para você o número através do seu modem, registra a duração da chamada, a finalidade da chamada, o *follow-up* ou o entendimento feito.
5. Um processador de texto que lhe permite mandar automaticamente cartas de *follow-up*, faxes, etc.
6. Muitos outros recursos que você talvez nunca chegue a usar.

Pode ser que você está gerenciando outros em um trabalho de visitas. Se for assim você precisa de relatórios de cada um de seus registros de visita. Mostramos a seguir relatórios mínimos de que você necessita para gerenciar a atividade de visita deles. Estes mesmos relatórios são úteis se

você estiver apenas monitorando seus próprios trabalhos de visita. Os relatórios devem ser emitidos de acordo com sua atividade de visitas. Se você faz oito ou dez visitas por semana, deve emitir o relatório semanalmente. Se você faz oito ou dez visitas por mês, então emita o relatório mensalmente, etc.

Relatório de visitas de Joe Smith
Para a semana de 10 a 14 de novembro de 1996

XYZ Corporation	Visita de retorno
John Doe, Presidente	15 de maio de 1997
10 de novembro de 1996	Hora: 10h
Resultados: Ele está estudando a compra do imóvel vizinho para expandir a área de seu depósito. Pode precisar de empréstimo para a compra do terreno. Pode hipotecar o prédio.	
Propósito da visita de retorno: acompanhar as possibilidades de empréstimo.	
Quem faz a visita: Levar Bill Roberts comigo.	
Tipo de visita: pessoal	

Jones and Associates	Visita de retorno
Bob Jones, Presidente	24 de março de 1997
10 de novembro de 1996	Hora: 14h
Resultados: Ele está aumentando sua equipe para incluir dois novos instrutores. Pode precisar de um empréstimo para capital de giro. Saberá mais depois de primeiro de janeiro.	
Propósito da visita de retorno: obter dados atualizados sobre seu progresso, discutir possibilidades de empréstimo, verificar garantias.	
Quem faz a visita: eu.	
Tipo de visita: pessoal	

Robert's Pharmaceuticals	Visita de retorno
Jim Roberts, Presidente	15 de junho de 1997
1º de novembro de 1996	Hora: 12h
Resultados : Ele faz empréstimos de tempos em tempos para expandir o estoque. Tem uma hipoteca do imóvel com o First State Bank. Pode ser um cliente para uma linha de crédito rotativo.	
Propósito da visita de retorno: apenas ficar em contato, detectar problemas.	
Quem faz a visita: eu.	
Tipo de visita: pessoal	

Cruz Machine Works
Ron Cruz, Proprietário
12 de novembro de 1996

Visita de retorno
15 de janeiro de 1997
Hora: 12h

Resultados: Ele entrou numa concorrência para produção de equipamentos para um importante fornecedor de equipamento para campos de petróleo. Saberá se ganhou a concorrência depois de primeiro de janeiro. Precisar de importante financiamento para suprimentos, estoque, títulos e contas a receber.

Propósito da chamada de volta: verificar o sucesso da concorrência e discutir um pacote de financiamento.

Quem faz a visita: levar Bob Ables para mostrar os detalhes do financiamento dos títulos e contas a receber

Tipo de visita: pessoal

Isto deve ser suficiente para lhe dar uma idéia. Se você está gerenciando outros isto lhe dá informação suficiente para avaliar a eficácia das visitas, verificar se você precisa envolver-se na visita seguinte e gerenciar o processo de visitas em andamento.

Se você está apenas administrando suas próprias visitas isto lhe dará uma ferramenta gerencial para medir sua própria eficácia. Manter estes registros lhe dá uma história das visitas. Mais tarde você pode fazer uma reavaliação e medir seus resultados levando em conta os esforços dispendidos.

Estes exemplos, obviamente, destinam-se a bancos. Você precisará modificar o conteúdo para ajustar-se às necessidades de seu próprio negócio.

Obviamente, o programa de computador não pode fazer muito no que se refere à forma como os dados são registrados. Cada pessoa de vendas terá de ser treinada no preenchimento dos relatórios para conseguir os resultados certos.

Embora esta discussão tenha pressuposto o uso de um computador, a mesma informação pode ser mantida manualmente se o volume de vendas for baixo. Entretanto, se você tem um computador o software é bem barato.

Se você está gerenciando várias pessoas que estão fazendo vendas, você pode querer um relatório da informação sobre visitas e vendas. Um formulário como este pode ser adaptado às suas necessidades específicas.

Você pode fazer este formulário para o período corrente, seja uma semana, um mês, um trimestre. Depois você pode adicionar um outro que dá a mesma informação para o ano todo. Este formulário é particularmente útil quando várias pessoas da gerência o estarão vendo. Em pequenos bancos com os quais eu trabalho distribuo este formulário para a diretoria. Ele dá aos gerentes que fazem visitas reconhecimento por seus esforços e também

NOME	NÚMERO DE VISITAS				VENDAS	
	POR TELEFONE		PESSOALMENTE		Diagnósticos	Bugigangas
	Cliente efetivo	Cliente potencial	Cliente efetivo	Cliente potencial		
Joe Jones	6	8	2	4	28,000	14,900
Don Thomas	2	1	0	3	14,000	10,200
John Floyd	1	8	1	6	24,000	18,000
James Brown	19	1	7	1	15,000	12,000
Bill Abrams	2	8	1	1	10,000	18,000
Gary Carson	8	2	9	2	27,000	26,000

lhes faz saber que tais esforços estão sendo acompanhados pelos escalões superiores. Isto, naturalmente, depende da estrutura da organização e de seu estilo de gerenciamento.

Voltemos ao registro individual de cada cliente. Se você fez boas anotações, precisa salvá-las. Escreva-as de maneira organizada. Isto exige disciplina. Torna-se mais fácil depois de umas poucas tentativas. Isto será de grande ajuda mais tarde quando você precisar delas para uma segunda visita. Muitas vezes elas podem ser enviadas para o cliente. Elas são inestimáveis quando você está preparando-se para fazer uma proposta.

Algumas vezes é apropriado mandá-las para o cliente em sua carta de acompanhamento, outras vezes não. De qualquer modo, são boas para se manter nos arquivos. Isto supõe, portanto, que você fará um arquivo para cada cliente. Você pode não fazer. Se você faz muitas visitas, pode registrar todas em um arquivo, desde que possa achá-las e fazer uso delas no futuro.

Cópias das notas devem ser mandadas para qualquer outro funcionário na sua organização que possa mais tarde estar em contato com o cliente. Definitivamente mande-as para a outra pessoa que você designou para fazer uma visita de acompanhamento. Avise aquela pessoa sobre a visita e a programação de modo que possa colocar um lembrete no seu sistema de registros.

Há muito mais a fazer em termos de acompanhamento. As pessoas esquecem. Mesmo que você tenha causado uma boa impressão sobre alguém sua memória se esvanecerá com o tempo. Eles podem chegar a um ponto em que o problema que você discutiu com eles se torna mais importante. Você quer que eles se lembrem de você. As sugestões seguintes podem ser úteis.

Eu conheci um sujeito que carregava cartões postais consigo quando viajava. Ele fazia questão de escrever cinco cartões postais por dia para clientes

com quem estava negociando. Ele mantinha uma lista de seus registros de visita consigo. Fazia anotações sobre o problema da pessoa e alguma idéia do que lhe tinha vindo à mente sobre ele. Ou citava um artigo. Algumas vezes ele mandava uma cópia do artigo que se aplicava ao problema.

Eu mencionei antes o banqueiro que mandava cópias do relatório trimestral do nosso banco para cada um dos clientes. Ele fazia uma nota personalizada para cada um deles mencionando sua visita se fosse apropriado. Ele retomava a conversa sobre quaisquer problemas que tinham discutido. Isto lhe tomava várias horas, mas ele dispensava um tempo para isto todo trimestre.

Algumas empresas remetem boletins. Estes são bem fáceis de compor. Um de meus clientes lê todas as revistas especializadas na sua área. Enquanto lê assinala itens de interesse em cada artigo. Quando ele escreve seu boletim informativo, uma grande parte dele conta com itens que ele levantou das revistas. Isto poupa o tempo de leitura de seus clientes e faz com que fiquem esperando receber o boletim. Ele então adiciona uma história de problema/solução de suas próprias experiências com os clientes. Em um quadro no boletim, põe uma pequena sinopse sobre os serviços de sua empresa. Deixa espaço no cabeçalho ou nas margens para escrever notas pessoais quando apropriado.

Um dos usos realmente eficazes para o boletim é na formação de rede. Ele sempre carrega várias cópias de seu boletim informativo no bolso do sobretudo. Quando ele conhece alguém numa empresa ou em algumas situações sociais a conversa quase sempre vai para: “O que você faz?” Durante a conversa, meu amigo tira uma cópia do boletim e a dá para seu novo conhecido.

“Isto lhe dará uma idéia do nosso negócio. Nós o produzimos trimestralmente. Gostaria de colocá-lo na minha mala direta se você estiver interessado.” A partir daí ele tem um novo cliente potencial. Em uma dada ocasião entregava pessoalmente fichários de três anéis especialmente impressos com o nome, endereço e telefone de sua empresa. Os boletins tinham três furos e muitos dos seus clientes potenciais os colecionavam naquele fichário. É realmente confortador quando a gente está fazendo uma primeira visita a alguém e vê um fichário sobre a mesa com o nome de nossa companhia nele. É um quebra-gelo natural.

Eu li um estudo que mostrava que são necessárias em média cinco visitas para se fazer uma venda. *Follow-up* é essencial se você algum dia fizer uma venda. Isto é particularmente verdadeiro em um negócio em que você deve manter um relacionamento por depender de vendas repetidas a longo prazo.

Eu digo brincando aos banqueiros: “Se você fizer uma visita sem compromisso a um cliente e ele concordar em transferir todas as suas transa-

ções bancárias para o seu banco no mesmo dia — verifique seu crédito”. Há alguma coisa de errado com alguém tão ansioso para achar um novo banco. Minha experiência diz que até um certo ponto o mesmo é verdadeiro para muitos negócios. As pessoas demoram a abandonar fornecedores e empresas de serviços com quem tiveram relacionamentos de longo prazo. Isto parece acontecer mesmo quando o relacionamento não vai indo bem.

Mas suponhamos que você fez uma venda. Como é o acompanhamento neste caso? Crítico. Muitas vezes esta parte vital da venda não é feita ou feita pela metade. Agora é o tempo de fortalecer o relacionamento que iniciamos.

Você vai querer escrever uma carta. Entretanto, na carta você vai querer falar ao novo cliente sobre o que você fez para organizar sua conta. Portanto vamos nos concentrar nisto primeiro.

Você tem um sistema para organizar a conta de um novo cliente. Se você está em uma empresa de qualquer tamanho isto pode envolver outros departamentos ou outras pessoas. Esta é uma boa ocasião para fazer uma reconstituição sucinta. Faça cópias dela para todos aqueles que estarão envolvidos com o cliente.

Você pode ter de providenciar o estabelecimento do crédito. Se for assim, encarregue-se disto. O pessoal do crédito adora um relatório sucinto. Você pode ter de servir de leva-e-traz para conseguir a informação necessária.

Quem mais estará envolvido? O serviço propriamente dito será prestado por outra pessoa? Faça-os envolverem-se. Dê-lhes uma cópia do *Feedback* Sumário. Discuta como o novo cliente será tratado. Esta pessoa precisará saber o que você ofereceu, o que você prometeu ao fornecer o produto ou serviço.

Esta é uma boa ocasião para um almoço. Como já disse, não gosto de almoços para visitas de vendas. É difícil tomar notas. É difícil manter a concentração na conversa. Mas aqui você está expandindo seu relacionamento com outros na empresa. A atmosfera descontraída de um restaurante pode ajudar no processo.

Agora vamos à carta. (Ver a carta que vem a seguir)

Depois de escrever a carta, eu marco no meu calendário a segunda-feira para estabelecer a data do almoço. Eu também me certifico de que outros detalhes que são de minha responsabilidade estão marcados no calendário. Além disto, eu marco no meu calendário as datas apropriadas para fazer uma checagem com John Floyd, com o departamento de crédito e com outros para ver se eles fizeram tudo que eu disse que eles deviam. Minha palavra está em jogo. O novo cliente ainda está me considerando o principal contato até que o trabalho esteja em andamento.

Então eu marco no meu calendário, algumas semanas depois do nosso almoço, um encontro com o cliente. Eu o chamo e digo: “Joe, eu passei você para John Floyd. Ele é o melhor funcionário de nossa empresa para o seu tipo

de trabalho. De fato, ele é um dos melhores no negócio. Mas eu ainda me sinto responsável pelo nosso contato com você. Como ele está indo? John está fazendo tudo o que eu disse que ele deveria? Você está satisfeito com a maneira como nossa empresa está lhe tratando? Depois eu ouço.

Mantenho contato com John Floyd para que ele saiba que estou desempenhando este papel. Portanto, se houver quaisquer problemas vou direto a John e nós os resolvemos. Se tudo está indo bem, eu o digo a John e reforço o relacionamento.

Manter uma boa conta é muito mais fácil do que conseguir uma nova. Você tem sido bem-sucedido no seu negócio e portanto provavelmente já faz este tipo de coisa. Mas nunca é demais ser lembrado. Parabéns! Você construiu outra relação de longo prazo com um cliente leal.

Mr. Joe Customer
Presidente
XYZ Corporation
123 Any Street
Any City, USA

Caro Joe:

Queria registrar minha satisfação em dar-lhe as boas-vindas à nossa relação de clientes. Espero um longo e produtivo relacionamento com você e a Corporação XYZ.

De nosso lado já iniciamos o trabalho. Levei o seu relatório anual para o nosso departamento de crédito. Susan Morrow entrará em contato com V. Sa. nos próximos dias para informações adicionais. Informe-me se houver qualquer coisa que eu possa fazer para facilitar esse processo.

Como já falamos, John Floyd será o gerente responsável por sua conta. Embora V. Sa. o tenha conhecido em nossa segunda visita, penso que seria bom para nós três almoçarmos juntos em breve para que ele possa conhecer a pessoa com quem fará contato na sua empresa. Liguei na segunda-feira para marcarmos o encontro.

Dei a conhecer o histórico de sua empresa a várias pessoas da equipe. Elas esperam conhecê-lo em alguma data futura.

Joe, embora John seja o gerente responsável por sua conta, quero que saiba que acompanharei pessoalmente nosso relacionamento e continuarei em contato. Por favor, informe-me se houver algo que eu possa fazer para ajudar a tornar a transição para nossa firma a mais tranquila possível.

Muito obrigado
Atenciosamente,

Dick Kendall

Os clientes estão onde você os encontra

OBRIMOS a visita de vendas muito detalhadamente. Falamos sobre a apresentação e o desenvolvimento da comunicação. Discutimos uma “Declaração do propósito da visita” e o desenrolar de problemas. Fizemos um rápido retrospecto, apresentamos uma solução e realmente conseguimos o negócio. Demos um acompanhamento depois da visita e da venda.

Você pode estar pensando: “Isto é ótimo, mas onde vou praticar tudo o que aprendi? Como sei quem visitar? E depois que eu tiver decidido isto, como me preparo para fazer a visita?”.

Parte da resposta a estas perguntas é chamada de “prospecção”: localizar clientes que possam estar interessados em nossos produtos ou serviços, as pessoas que têm problemas que podemos resolver. A outra parte é chamada de “pesquisa”: preparar-se para fazer a visita.

Fazer prospecção é um trabalho sem fim. Enquanto estivermos no negócio de ajudar as pessoas a resolver problemas, a busca por aqueles que têm problemas é permanente.

Você pode estar em uma grande empresa que tem um departamento de marketing que faz o trabalho de prospecção para você. Neste caso, você pode querer saltar para a parte sobre pesquisa localizada mais adiante neste capítulo. Entretanto, antes que você salte, deixe-me dizer-lhe que acredito que todos em cada organização têm a responsabilidade de fazer a prospecção. Sem ela não temos uma empresa. Sem a empresa não temos um emprego.

Eu dou treinamento para uma grande empresa de petróleo. Um de meus alunos era um assistente de pesquisa do laboratório da empresa, que testava

tanto a gasolina deles quanto a dos seus concorrentes. Eu estava dizendo a ele que sempre compro a gasolina da empresa para a qual nós dois trabalhamos. Ele disse: “Eu não compro nunca. A marca X é melhor. Eu a testei”.

Eu penso que aquele sujeito deveria ser levado para fora e fuzilado. É brincadeira. Mas acho que ele deveria tentar ir trabalhar para a Marca X. A vida é muito curta para que eu trabalhe para uma empresa em cujos produtos não acredito. Se você pensa do mesmo modo, então quer que sua empresa seja bem-sucedida. Se sua empresa for bem-sucedida, então ela deverá ter novos clientes para seus bens e serviços. E é aí que você entra.

Todos os que trabalham para uma empresa podem ser os olhos e ouvidos do departamento de marketing. Cada contato, cada amigo, cada companheiro de clube, e assim por diante pode ser um cliente potencial para minha empresa. Uma empresa com 100 funcionários e um departamento de marketing com duas pessoas pode ter 100 pares de olhos e ouvidos, 100 construtores de relacionamento, 100 pessoas para fazer prospecção. Por isto talvez você afinal queira ler este capítulo.

A esta altura, você pode estar pensando que eu estou lhe pedindo para tirar vantagens de seus amigos. Estou. Mas vamos pôr isto em um contexto diferente. Você está no negócio para resolver os problemas de seus clientes. Você *não* quer resolver os problemas de um amigo porque ele é um amigo?

Anos atrás, na minha inexperiente juventude, quando eu era diretor de marketing de um pequeno banco em Conroe, aprendi muitas lições valiosas. Uma delas tinha a ver com meu relacionamento com amigos em negócio.

Quando o grupo de Houston comprou o banco eles colocaram Willie Whitehead (seu nome real) como presidente. Na realidade, Willie era um dos donos. Ele deu um encantador toque rural aos negócios do banco. Willie era de fora de Carlyle, Texas, que ficava fora de Groveton, que ficava fora de Lufkin, que ficava fora de parte nenhuma. Suas maneiras rurais eram naturais. Mesmo com seus trajes caros e seu gosto impecável para roupas o campo brilhava através dele. Era parte de seu encanto cativante.

Willie não tinha uma formação acadêmica, mas ele compensou-a através do autodidatismo. Foi um dos homens mais inteligentes que conheci. Ele sabia mais a respeito de bancos do que a maioria dos mestres em administração de empresas de Harvard poderia esperar aprender em toda sua vida. Aprendi muito com Willie.

Logo depois que o banco foi vendido e Willie tornou-se meu chefe, minha esposa e eu fomos ao clube de campo para jantar. Encontramos alguns velhos amigos. Eles se juntaram a nós. Depois, entusiasticamente paguei todos os jantares com o meu cartão do clube, que na realidade era um cartão do banco.

No dia seguinte, estava conversando com Willie e falei-lhe do jantar. Eu disse: “Sinto-me esquisito por ter posto todos em minha conta pelo fato de serem velhos amigos”.

Então Willie me deu uma de suas muitas preciosidades: “Dick, nós não queremos punir as pessoas só porque são nossas amigas”.

Aristóteles distinguia três tipos de amizade. O primeiro é a amizade baseada na vantagem, como quando homens de negócio cultivam a amizade um ao outro na esperança de melhorarem seus negócios; o segundo tipo é a amizade baseada no prazer, como quando comparecemos a uma festa em um ambiente social. O terceiro é o que Aristóteles chama de amizade perfeita, baseada na admiração do caráter da outra pessoa. Apesar de Aristóteles ter dito que o terceiro é precioso, ele disse também que é raro. E note que ele não disse que os outros dois são maus; eles são muito necessários.

Eu quero que meus amigos façam negócios comigo? Naturalmente que sim. Mas eu reluto em pedir-lhes. Talvez você também. Parte dessa relutância tem a ver com o que tem sido carinhosamente chamado de “complexo de fraude”. Um complexo de fraude é o sentimento de que você realmente não é bom e depois de um dado tempo as pessoas descobrirão isto. Sendo os amigos nossos contatos de longo prazo, certamente descobrirão isto se trabalharmos para eles. Assim, não o faça. Ou faça de graça. Espero que você não tenha este problema, mas pensei que você poderia achar interessante que eu o tenho — e o registrei no livro.

Eu tenho um amigo que vende equipamento para um grupo especializado de empresas manufatureiras. Eu sei que poderia ajudá-lo a vender mais com um plano de marketing cuidadosamente estudado. Ele poderia sair de uma boa vida para fazer um negócio realmente bom. Eu falei com ele sobre isto, mas também ouvi o seu lado. Parte do que ouvi em sua consideração sobre o negócio é que ele não quer fazer um “bom” negócio. Ele está feliz com o que tem. Não está fazendo todo o marketing que sabe fazer. Ele simplesmente não quer fazê-lo. Como para muitos de meus clientes, o compromisso com a mudança era maior que o compromisso com meus honorários. Eu parei de incomodá-lo.

Há uma velha história dos anos 30 sobre um jovem e ansioso agente municipal que ia a todos os agricultores para falar-lhes dos novos programas do governo. Ele conversou com um velho agricultor sentado na sua cadeira de balanço no alpendre da frente. Ele disse ao agricultor que o novo programa ensinaria aos agricultores como conseguir mais produção e ter uma vida melhor. Ele, o agente, estava ali para ajudar.

O velho agricultor escutou e disse: “Filho, eu agora não estou cultivando tão bem quanto sei”.

Assim, sou cuidadoso com meus amigos. Eles querem seus problemas resolvidos? Eu tenho que viver com eles. Sou supercuidadoso, talvez cuida-

doso demais, quando vendo minhas soluções aos meus amigos. A última coisa que eu quero é que os amigos comprem de mim porque pensam que ficarei magoado se não o fizerem. Mas, pela mesma razão, devo puni-los porque são nossos amigos? Se eu tenho um bom serviço ou produto no qual eu acredito e eles necessitam dele, não devo oferecê-lo? Eu digo aos banqueiros que falem aos seus amigos quando estão conversando com eles e estes estão felizes com um outro banco: “Mas há uma coisa que o outro banco não tem — *eu*”. As pessoas querem um amigo no banco. Eles querem um amigo na sua empresa. Eles querem um amigo na minha empresa. Não devemos deixá-los ter este amigo?

Muito da prospecção diz respeito a fazer amigos, conhecer pessoas, ouvir problemas que podemos resolver. Doar o tempo para causas valiosas pode ser muito gratificante. É devolver para a comunidade uma parte do que recebemos. Mas pode ter o benefício paralelo de nos permitir contatar diferentes pessoas, uma oportunidade de conhecer clientes potenciais.

Tenho vários clientes que exigem que seus funcionários principais passem uma parte de seu tempo fazendo serviço comunitário ou sejam integrantes de um certo número de organizações cívicas ou de caridade. Arquitetos, firmas de engenharia, contadores, todos têm muito para oferecer e podem receber bastante destas associações. A propósito, tenho visto algumas pessoas exagerarem nesta parte. Conheço um engenheiro que está tão envolvido em tais organizações que não tem tempo para o trabalho nem para a família. O bom senso deve prevalecer.

Sandy e Donna Vilas, um casal que ensina desenvolvimento de redes, escreveram um livro chamado *Power networking* (Redes de poder), publicado pela Duke Publishing de Houston. Caso o título o assuste um pouco, aqui está uma citação que explana a filosofia deles: “Desenvolvimento de rede é a genuína expressão de interesse pelos outros e a disposição de contribuir e apoiar quando possível.”

No livro, os Vilas sugerem que você tenha uma clara, concisa, relatável e cativante resposta para a pergunta: “O que você faz?” “Você quer estar preparado para responder com algo diferente de ‘Eu sou um contador’ ou ‘Eu sou um advogado’”. Estas respostas indicam quem você é, não o que você faz. A coisa importante para dizer às pessoas é: o que você faz, que serviço você oferece, o que há de especial com relação a você”. Uma primeira impressão pode ser duradoura.

Obviamente isto não é tudo o que o livro diz. Eu o recomendo para qualquer um que esteja tentando conseguir maior número de negócios através de contatos.

Já lhes falei sobre meu cliente que carrega no bolso cópias do seu boletim informativo. Esta é uma boa maneira de desenvolver uma mala direta e de

relacionar-se com as pessoas que têm problemas que podemos resolver. No lugar de um boletim, brochuras sobre a empresa, discursos do presidente e artigos de jornal sobre a empresa são também eficazes.

Como instrutor, sou requisitado para fazer palestras para clubes cívicos e grupos de caridade. Se estou falando para um grupo de pessoas de negócios, ofereço-me para mandar uma cópia de meu livreto “Desenvolvendo um plano de marketing para uma pequena empresa”. Eu peço que me dêem seus cartões de visita com as palavras “plano de marketing” escritas neles. Isto me dá uma lista dos que acham que têm um problema com marketing, meus clientes potenciais.

Tenho um cliente contador que dá palestras sobre taxaço de pequenas empresas. Ele preparou um panfleto sobre as armadilhas do planejamento tributário das pequenas empresas que ele oferece do mesmo modo. Sua oferta deve combinar com seu negócio. Um acompanhamento oportuno é essencial para tornar isto eficaz. Depois de enviar a informação, uma ligação telefônica pode determinar se há algum interesse adicional. A chamada deve ser feita não mais que duas semanas depois que o material é remetido para que ele ainda esteja fresco na memória dos destinatários.

Provavelmente a maior fonte de prospecção seja mesmo uma visita de venda. Mesmo que não façamos uma venda, freqüentemente fazemos um amigo. Este novo amigo pode querer ajudar-nos a encontrar outros clientes potenciais. Um homem que conheço está no negócio de fornecer bips para negociantes e indivíduos de todos os tipos. Ele recebe uns poucos dólares mensalmente de milhares de pessoas. É um bom negócio.

Mas ele diz ao seu pessoal de vendas que sua visita a um cliente é para conseguir mais clientes. Ele sabe que quando um cliente concorda em receber um de seus vendedores, a média de venda é de um em dois. Assim, sua medida da eficácia de uma visita de venda é o número de clientes que o vendedor consegue.

Se você verdadeiramente ouve os problemas das pessoas e oferece soluções que são exeqüíveis, elas podem querer ajudar seus amigos que têm problemas semelhantes. Não ofende perguntar.

Mas no caso em que você é a empresa, a única pessoa, e você precisa de algumas idéias para expandir sua prospecção, aqui estão algumas. Começamos do começo, a câmara de comércio (Associação comercial). Toda cidade tem uma, a não ser que sua cidade seja tão pequena que você conhece todo cliente potencial desde que ele nasceu.

Cada câmara tem sua própria lista dos associados. Estas estão geralmente disponíveis por uma pequena remuneração ou são gratuitas se você é associado, o que você deve ser se faz negócios nessa cidade. Nas comunidades menores a lista de associados de uma câmara de comércio é um bom

ponto de partida para conseguir clientes potenciais. Estes são os homens de negócio mais progressistas. Eles estão dispostos a gastar dinheiro pelo progresso e para melhorar o ambiente de trabalho. Eles tendem a ser um pouco mais abertos à mudança, e mudar é comprar. É um bom começo.

As câmaras nas cidades maiores não apenas vendem suas listas de associados como também têm uma biblioteca completa de anuários e mesmo de listas de endereços. Estas geralmente estão disponíveis para uso no local ou podem ser compradas ou emprestadas por um pequeno pagamento.

As grandes cidades geralmente têm uma firma que produz listas comerciais de endereços. O Bureau Empresarial Municipal Harris de Houston (HCBB) está sempre atualizado com relação a todas as licenças de tribunais, permissões, etc. Ele atualiza estas listas periodicamente. Elas estão disponíveis por um certo preço por nome custando no mínimo uns poucos centos de dólares. HCBB põe estas listas à disposição em disquetes para computador. Eles podem ser importados diretamente para programas tais como ACT!

Depois, há as firmas de mala direta. Geralmente há pelo menos uma em cada cidade de qualquer tamanho. Se você está numa cidade pequena, todas as casas de mala direta têm acesso a listas nacionais que incluem sua comunidade. Estas listas se complexificaram muito, podendo fornecer a você endereçamentos para certas áreas com demografia correspondente ao seu produto ou serviço. Elas também estão organizadas para correspondência comercial. Por exemplo, uma firma de manutenção de piscinas conseguiu uma lista contendo somente as pessoas que têm piscina em qualquer município do estado.

Para quem está no comércio varejista estas listas de endereços são muito sofisticadas. Você pode cruzar rotas postais com dados do censo e obter informações como níveis de renda e até categorias por idade.

A maioria das firmas de mala direta fazem o trabalho completo de remessa postal para você, da concepção e design à entrega e acompanhamento.

Na maioria das cidades há também empresas que fazem telemarketing para você. Estas organizações até marcam reuniões para o seu pessoal de venda cobrando ou por hora ou por compromisso. Uma firma com a qual eu trabalho no negócio de consultoria bancária está usando uma destas firmas de telemarketing para conseguir clientes potenciais. Eles buscam bancos que estão no processo de contratação de consultores para fazer as mudanças que nós planejamos. Depois de ter uma lista dos clientes potenciais, marcar reuniões é fácil.

A Dun & Bradstreet oferece listas com informações mais detalhadas sobre as empresas. Também oferece informação de pesquisa para associados. É bem caro, mas quando comparado ao custo de se fazer uma visita sem resultados o preço é compensador.

Se você faz negócios, não importa desde quando você tem uma história sobre a conquista de clientes bem-sucedidos. Use esta história para definir um perfil do cliente potencial para sua empresa. A primeira coisa que eu faço quando elaboro um plano de marketing para uma empresa é atentar para os clientes principais da empresa. Preenchendo o formulário a seguir com dados de seus clientes, você começará a perceber o surgimento de padrões. Os padrões mostrarão não apenas como se parece o seu cliente potencial típico, mas lhe dará uma idéia do que funcionou no seu trabalho de marketing feito no passado.

Neste formulário você coloca o nome do cliente na coluna da esquerda, o ano em que você fez o trabalho na próxima e em seguida o tipo de trabalho e os honorários. A “fonte” mostra como você conseguiu aquele cliente da primeira vez. Isto não se ajusta a todos os negócios, mas com alguma adaptação servirá para a maioria (veja página 172).

O que eu procuro neste formulário é um padrão de onde veio o negócio, a fonte. Eu fiz isto para minha empresa recentemente e descobri que num período de três anos, 40% do meu negócio vieram de clientes anteriores e velhos amigos de negócio. Assim a partir daí eu concentrei uma parte maior de meu esforço de marketing deste ano em permanecer em contacto com velhos conhecidos. Foi muito eficaz.

Um dos princípios básicos do marketing é olhar para o passado para ver de onde veio seu crescimento. Salvo alguma mudança importante em seu negócio ou indústria, a maior parte do seu novo crescimento virá das mesmas fontes.

Uma adição à lista seria uma descrição dos clientes por importância, renda, tipo de negócio, etc. Uma vez montei um perfil de clientes de empréstimo comercial para um banco. Verificamos o seu tipo de negócio, nível médio de empréstimo, nível médio de depósito, vendas brutas, renda, e patrimônio líquido. Constatamos que neste banco em particular o perfil era bem estreito. Podíamos definir seu cliente típico com um padrão muito claro.

Então tomei este perfil, fui ao arquivo da Dun & Bradstreet e liguei para clientes potenciais em indústrias semelhantes com perfis semelhantes em termos de patrimônio líquido, vendas brutas e renda. Depois visitei vários deles para verificar quais eram seus padrões bancários. Fiquei admirado, neste caso, ao perceber que nove em dez dessas empresas tinham mudado de banco ou tentado mudar de banco nos últimos dois anos. Nós tínhamos um mercado pronto.

Embora você possa não ter tão boa informação financeira sobre uma empresa como um banco, você provavelmente pode fazer algumas suposições inteligentes. Você pode encontrar outros critérios que definam melhor o

Pesquisa de base para planejamento de marketing

[illegible]

perfil de seus clientes. Este é um começo. Quanto mais você souber sobre seus clientes, melhor trabalho de prospecção poderá fazer.

Um outro aspecto a se considerar ao fazer prospecção é a idéia de incentivos por indicações. Se você tem uma quantidade de funcionários que estão em contato com seus clientes atuais, mas não estão na ponta de vendas, dê-lhes incentivos para indicar negócios para sua equipe de vendas. As chances são boas de que seus clientes atuais são uma boa fonte de novos negócios. Você pode ter dez serviços em sua empresa e seu cliente típico só usar apenas um ou dois. Seu pessoal de serviço está em posição perfeita para ouvir comentários de seus clientes que indiquem que estão necessitando de um outro de seus serviços. Um sistema de incentivo ou de bônus aguçará sua capacidade de escuta.

Uma indicação vale dez vezes mais que um nome em uma lista de endereços. Já mencionei que trabalho primeiro com minhas indicações. Se a indicação vier de um cliente, um de seus funcionários, um membro de seu conselho, ou um amigo, a visita precisa ser feita rapidamente. Aquele que deu a indicação precisa ter uma resposta e saber que você fez a seguir.

Então você encontrou um novo cliente potencial. Você deve visitá-lo?

Ainda não. Primeiro há a pesquisa. De um modo geral, quanto mais você souber sobre um cliente potencial antes de visitá-lo, melhor você se sairá na visita. John Wooden, o grande técnico universitário que levou os Bruins da UCLA¹ aos dez títulos nacionais, disse uma vez: “Fracasso na preparação é preparação para o fracasso”.

Achamos que pesquisar é esmiuçar uma pilha de material de consulta. E pode ser apenas isto. Mas pesquisar é reunir informações. Não precisa ser do material de consulta. Pode ser de viva voz. Ou pode até ser do cliente potencial.

Primeiro, as referências. Se você está visitando uma empresa aberta, relacionada na Comissão de Valores Mobiliários², há muitas informações disponíveis para você. A Standard and Poor tem uma lista anual dos relatórios anuais dos últimos três anos de todas as empresas abertas. Ela dá informação financeira detalhada, bem como os nomes dos gerentes da empresa, o escritório central e os locais das filiais, alguma história das atividades comerciais da empresa e quaisquer problemas que tenha enfrentado.

As empresas registradas na Comissão de Valores Mobiliários devem também produzir um relatório anual e um formulário que dêem informa-

1. University of California Los Angeles. (Nota do T.)

2. No original: Securities and exchange Commission. (Nota do T.)

ção detalhada sobre as finanças da empresa. Frequentemente o relatório anual também dá boa informação sobre o desempenho da empresa, seus sucessos, seus interesses. A seu pedido a maioria das empresas mandará uma cópia deste.

Declarações para procuração para as assembléias anuais fornecem muita informação, particularmente sobre os gerentes, diretores e proprietários principais. Somente acionistas recebem estas declarações. Se o cliente potencial for suficientemente importante, você pode querer comprar algumas ações de sua empresa.

Também, a maioria das empresas abertas têm uma lista de distribuição de notícias. Você pode pedir para ser colocado em sua lista de endereços. Geralmente há um setor de acionistas para onde você pode ligar.

Outros guias de referência incluem:

*Moody's Manual of Investments*³

The Thomas Register

Anuários da cidade

Publicações da Associação Industrial/Comercial

Se a empresa não tiver as ações negociadas publicamente, você terá mais dificuldades. Sobre informação financeira um histórico de empresas, Dun & Bradstreet, mencionada antes, é uma boa fonte. Se muitos dos seus clientes estiverem no mesmo tipo de negócio você pode querer tornar-se membro de sua organização de classe. Pelo menos faça uma assinatura das publicações daquela área.

Algumas vezes o cliente potencial é a melhor fonte de informação. Ligue e peça material impresso da empresa ou informação sobre produtos e serviços. Passe pelo local de negócio do cliente potencial na noite anterior à sua visita. Como parece o local? Isso pode lhe dizer bastante sobre uma empresa ou um indivíduo.

Verifique seus próprios registros. Este cliente potencial já foi um cliente no passado? Se foi, por que deixou de ser? Isto ajuda a ficar preparado se alguém estiver furioso com você. Além disso, se ele já foi cliente você pode ter informação de crédito ou outra informação pertinente nos seus próprios arquivos.

Qual é o histórico de visitas do cliente? Se outros o visitaram antes, quando foi e o que aconteceu? Se várias pessoas de sua empresa estão fazendo visitas, é importante fazer uma discussão sobre quem fará quais visitas no próximo período de tempo. Alguém pode dizer: "Eu visitei aque-

3. Manual de Investimentos da Moody. A Moody, controlada pela Dun & Bradstreet, é uma das mais conhecidas agências de classificação de títulos. (Nota do T.)

la empresa na semana passada e não fiz nenhuma venda”, ou “Eu li que aquela empresa pediu concordata; é melhor deixá-la de lado”.

Isto nos leva ao ponto final sobre pesquisa. Pesquisar é reunir informações. Você pode conseguir sua melhor informação de um membro de sua equipe, um vizinho do cliente potencial, um conhecido do ramo ou um concorrente do cliente potencial. No ramo bancário, algumas vezes ligo para um cliente e digo: “Estou tentando trazer seu concorrente para fazer negócios conosco. O que você pode me dizer sobre ele que eu necessite saber?”. Você tem que ser cuidadoso com isto e conhecer bem seu cliente. Mas concorrentes muitas vezes sabem muito a respeito um do outro.

Assim, para estas duas perguntas eu dou estas respostas. **P.** Onde estão os clientes potenciais? **R.** Em toda parte. **P.** Quanta pesquisa é suficiente fazer? **R.** Tanta quanta você conseguir fazer.

Uma palavra final sobre pesquisa. Eu sou a pior pessoa do mundo para fazer pesquisa. No banco, eu me levantava de minha cadeira justamente na hora de comparecer a um compromisso com o cliente e perguntava à minha secretária o que sabíamos sobre ele enquanto vestia o paletó. Na maioria das vezes dava certo. De vez em quando me dava mal. Geralmente, uma confissão honesta de culpa me levava adiante.

A questão aqui é que algumas pessoas que não gostam de fazer visitas de vendas usam a pesquisa como uma desculpa para não fazer visitas. “Eu não fiz pesquisa suficiente. Estou esperando pelo relatório anual deles.”. Vá em frente. Faça a visita. A pessoa que você está visitando provavelmente também faz visitas, e odeia fazer pesquisa. Ela vai entender o problema.

Como chegamos ao fim deste livro?

S passos de uma visita são estes:

1. Preparação
 - Decidir a quem visitar, fazer a prospecção
 - Pesquisa
 - Marcar a entrevista
 - Estabelecer um objetivo
2. Apresentação e desenvolvimento da comunicação
3. Desenvolvimento do problema
4. Retrospecto
5. Apresentação
6. Conseguir o negócio
7. Acompanhamento (*Follow-up*)

Consideramos cada um destes na ordem de sua importância. É tempo de rever estes sete passos. Poderia haver seis ou oito, mas acho que estes são os mais eficazes para ajudar a organizar meu pensamento quando faço uma visita.

Obviamente, você não pode prever as reações do cliente ou muitas das circunstâncias, assim a execução destes passos pode ocupar uma ou duas ou até muitas visitas. Para completar o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente você precisa de todos eles. Até certo ponto você passa por todos eles em cada visita.

1. Preparação

A sua importância não pode ser exagerada. Você é um profissional — um engenheiro, arquiteto, banqueiro, etc. Você não pensaria em resolver nenhuma de suas outras tarefas sem alguma preparação. Se você fosse um arquiteto, não pensaria em fazer o projeto de uma casa, por exemplo, sem muitas horas de pesquisa, conversas com o proprietário, verificações no terreno e na subdivisão, etc. Não faz sentido, faz?

Sob este título principal nós pusemos vários subtítulos. O primeiro desses é decidir quem visitar, a quem fazer prospecção. Clientes potenciais estão onde você os encontra. Eles vêm de toda parte. Há muitas idéias sobre onde achá-los no Capítulo 13. Basta dizer que fazer prospecção é trabalho de todos — isto é, todos os que desejam que a companhia seja bem-sucedida.

Mas como você seleciona o cliente a quem visitar agora? Aqui vão algumas diretrizes.

Visite primeiro os mais fáceis. Há algo em muitos de nós que diz que devemos atacar primeiro o trabalho difícil ou o menos desejável. Não penso que isto se aplique ao negócio de vendas. Sucesso puxa sucesso. Se você tem um cliente potencial a quem pensa que poderá vender facilmente, visite este primeiro. Isto aumentará sua confiança. Ademais, você fará uma utilização muito mais eficiente do seu tempo.

Outra diretriz é sempre visitar rapidamente quaisquer clientes que lhe tiverem sido indicados. Estas indicações podem vir de um colega de trabalho, de um membro do seu conselho (visitas realmente rápidas), de um cliente atual ou mesmo de um cliente potencial ou talvez apenas de um amigo. Qualquer destas fontes precisa saber que você está feliz com sua indicação e que os visitará. Isto não apenas incentiva mais indicações, mas assegura que a memória de todos estará fresca: a memória do cliente potencial, a memória de quem indicou e a sua. Nada pode ser pior do que o seu cliente potencial ligar para aquele que lhe deu a indicação e este responder: “Eu não me lembro de ter indicado você”.

A próxima diretriz é a pesquisa, a reunião de informação sobre seu cliente potencial e sua empresa. A informação está onde você a acha. Pergunte às pessoas em sua empresa. Pergunte ao seu vizinho. Pergunte ao vizinho do seu cliente potencial ou ao concorrente dele, mas pergunte. Além disso, qualquer um que vai fazer visitas a clientes deve pelo menos ler os jornais de negócios locais. Se houver uma publicação de negócios em sua cidade, leia-a. Associe-se à câmara de comércio e envolva-se. Fragmentos de informação surgem a todo tempo. Você nunca sabe quando vai precisar deles. Curiosidade e um senso de surpresa são úteis na fase da pesquisa bem como na fase da visita.

Não despreze os arquivos de sua própria empresa. Este cliente potencial já foi um cliente antes? É muito embaraçoso visitar um cliente, passar pela “Declaração do propósito da visita” e depois o cliente dizer: “Eu conheço a sua empresa. Já fiz negócios com vocês até que vocês designaram aquele burro para cuidar de minha conta”. O cliente está nervoso e você é apanhado com a guarda baixa.

A propósito, se o cliente potencial tiver sido um cliente e você for apanhado nesta situação, relaxe e escute. Uma vez visitei com um banqueiro um sujeito que respondeu à nossa “Declaração do propósito da visita” de maneira bastante nervosa. Ele disse: “Vou dizer o que penso do seu banco. Um cara de lá me visitou e ele era a pessoa mais desagradável que já conheci. Ele me disse o quanto era grande e importante o seu banco e como eu seria um tolo em fazer negócios com outro banco. Bem, eu não gosto de ser chamado de tolo”.

Eu assegurei ao nosso cliente em potencial que me sentiria do mesmo modo se fosse tratado dessa maneira. Perguntei se ele sabia o nome da pessoa. Ele abriu sua gaveta. “Eu acabei de limpar esta gaveta na semana passada. Tinha o cartão dele bem aqui até então.” Ele tinha guardado o cartão da pessoa por muitos anos somente para que pudesse lembrar-se de quanto odiava nosso banco.

Eu continuei a fazer perguntas. Queria fazê-lo liberar todos os seus sentimentos sobre a situação. Sabia que ele não estava com raiva de mim. O jovem banqueiro quem eu estava fazendo a visita estava há pouco tempo no banco. Assim, eu o ouvi.

Finalmente, quando ele estava sem gás, eu disse: “Nós tomamos notas sobre isto e o verificaremos para você. Mas eu fiquei fascinado com seus mostruários no *showroom* lá fora. Você se importaria em dispor de alguns minutos para nos falar um pouco sobre sua empresa?”. Demos a largada. Aprendi tudo sobre sua empresa. Ele tinha alguns grandes problemas bancários que não estavam sendo resolvidos pelo seu banco atual. Levamos seus balanços, e o banco posteriormente pegou todas as suas transações. O pobre homem tinha esperado durante anos só para contar a história a alguém que se importasse. Ele também não podia mais contá-la novamente para seus vizinhos.

Depois temos que marcar uma reunião. Isto pode atemorizar o melhor de nós. Significa enfrentar aquele frio desconhecido e rejeitar a idéia. Exige coragem. “Entre no seu medo.”

Aqui está o primeiro uso para a “Declaração do propósito da visita”. Por que queremos visitar o cliente? Para falar-lhe de nossa empresa? Em parte. Para saber a respeito da empresa dele? Sim. Como dizemos isto?

“Sr. Diretor de Treinamento, estamos no negócio de desenvolvimento e aplicação de programas de treinamento para empresas como a sua nos úl-

timos dezoito anos. Nunca tive contato com o senhor e francamente não sei muito a respeito da Corporação da XYZ. Acho que se devo ficar na vanguarda do treinamento tenho de saber sobre empresas como a sua e o que o senhor está sendo solicitado a fazer em termos de treinamento. Gostaria de conhecê-lo, deixá-lo saber um pouco sobre nós, e descobrir um pouco mais a seu respeito. O senhor disporia de um tempo para encontrar-se comigo na próxima semana?”

É a menor versão da “Declaração do propósito da visita”. Nós a usamos novamente quando atravessamos a fase da introdução durante a entrevista pessoal. Mas o cliente precisa saber por que queremos tomar seu tempo. Se eu disser que quero falar-lhe sobre nossa empresa a fim de que compre o nosso serviço, ele perderá o interesse logo no começo. Ninguém quer que lhe vendam algo. Minha suposição é que se você ficou comigo até agora você não quer vender-me algo tampouco. Você quer explorar objetivos e problemas comigo. Assim, fale sobre isto e você conseguirá vários encontros.

Em seguida, você estabelece um objetivo. Trabalhei uma vez com um instrutor de vendas que dizia: “Você aumenta a eficiência de suas vendas em 15% somente estabelecendo um objetivo”. Como ele sabia? Como você pode medir uma coisa destas? Entretanto, parece que objetivos funcionam em minha vida. Meu subconsciente parece ser um servomecanismo que me conduz para o objetivo. Ele precisa saber qual é o objetivo. Assim estabelecer um objetivo para uma visita pode ser muito eficaz.

Mas tenha cuidado. Estabelecer um objetivo muito específico antes da primeira visita pode ser perigoso. Suponha que eu decida que meu objetivo seja vender treinamento de vendas a um cliente que não conheço. Eu vou ao escritório com a intenção de vender treinamento de vendas e deixo de ouvir que seu problema real é gerenciamento de vendas. Eu perco os indícios. O cliente perde os indícios. Eu perco a oportunidade de conseguir um serviço real e um relacionamento de longo prazo.

Para as primeiras visitas, algumas vezes tenho objetivos bastante amplos, como voltar com um problema genuíno. Esse objetivo é realístico, específico e mensurável, mas não impede que eu ouça qual é o problema. Lembre-se, as pessoas compram de nós porque elas têm um problema que pensam que podemos resolver. Ter como objetivo o estabelecimento do problema pode aguçar minha audição e ajudar minha concentração.

2. Apresentação e desenvolvimento da comunicação

Você se apresenta. Aí, você comenta sobre as coisas no escritório, o escritório em si, as placas e quadros na parede, a aparência do edifício, o tempo, o que quer que seja necessário para manter a conversa.

Você observou o estilo do cliente. Ele é um propulsor, expressivo, amigável ou analítico?

Se o encarregado for um propulsor, a conversa fiada provavelmente será curta, direta. A hora do negócio chega muito rapidamente. Você começa com a “Declaração do propósito da visita”. O propulsor quer saber por que você está ali e o que vai acontecer.

Se o encarregado for um expressivo, provavelmente há placas ou quadros ou troféus sobre os quais você pode perguntar. A conversa começa daí. Este é um momento para se soltar. Escute as piadas, ria. Relaxe e desfrute o show. Mas procure uma oportunidade para introduzir a “Declaração do propósito da visita”. Três ou quatro minutos de conversa fiada geralmente é o bastante, mesmo para um expressivo. Mas se você continuar a abrir oportunidades para conversa ela poderá ir longe. Então o expressivo ficará impaciente e terá de sair. Sua entrevista pode ser interrompida antes do fim. Assim, preste atenção para a conclusão de um pensamento ou uma pausa, embora possa ser sutil e muito breve.

Se você estiver tratando com um amigável, relaxe e construa o relacionamento devagar. Esta é uma boa hora para jogar o “Quem você conhece?”. Vá devagar para assegurar ao amigável que você está interessado nele e nas suas preocupações, que você gosta dele como pessoa. Provavelmente gostará dele, a não ser que você seja um propulsor. Neste caso, então, é hora de você praticar sua paciência.

O analítico estará um pouco frio e reservado no começo. Os analíticos são suspeitos por jogar o “Quem você conhece?”. Os diplomas na parede são importantes para ele. Se você for diplomado pela sua faculdade e aquele diploma estiver na parede, comente isto sem dúvida. O diploma não estaria lá se o analítico não tivesse respeito pela instituição.

A transição: A “Declaração do propósito da visita” Uma ponte entre o passo 2 e o passo 3

Há uma pausa. Faça de conta que o cliente está perguntando: “Por que você está aqui? O que vamos fazer?”. Eles provavelmente não dirão isto, mas estão pensando. Responda.

Você tem a sua “Declaração de propósito da visita” claramente estudada e cuidadosamente ensaiada. Se há um momento para a memorização, é este. Saiba-a tão bem que possa ajustá-la para adaptar-se à situação. Relacione-a mesmo com a conversa fiada. Saber que você pode recitá-la tão rápida e facilmente ajudar-lhe-á a relaxar. Trabalhe nesta parte.

Reavaliando: a “Declaração do propósito da visita” deve continuar a reduzir a tensão de relacionamento enquanto se prepara o palco para a realização do trabalho. Ela deve dar ao cliente uma boa razão para falar francamente sobre seu negócio, objetivos e problemas. Ela deve dar suficiente informação sobre você e sua empresa para que você tenha credibilidade junto ao cliente. Não mais que isto. Depois, ela deve mostrar ao cliente que falar sobre a empresa dele ajudará você ou no seu negócio ou a discutir seu negócio com ele.

3. O desenvolvimento do problema

Agora, o trabalho começou. Você está armado com perguntas, abertas no começo. Você ouve bem e ativamente. Você toma notas. Você dá um retorno e faz comentários, balança a cabeça, diz: “Entendo, fale-me sobre isto.” Você ouve à procura de objetivos e problemas. Quando você detecta um deles, faz perguntas mais detalhadas, fechadas.

Você e o cliente definem juntos os objetivos e problemas. O cliente pode não ter compreendido claramente estes objetivos e problemas antes que você começasse a fazer perguntas. O próprio processo foi útil para ele.

Mas enquanto você discute os problemas e o porquê de eles estarem impedindo o cliente de alcançar aqueles objetivos, um fator de motivação se estabelece. O cliente está começando a sentir a aflição dos problemas, o não-atingimento do objetivo. Motivação é um trabalho interior. Você pode ajudar com o processo de questionamento/escuta. Mas a motivação vem de dentro da mente do cliente.

Uma vez que o processo pode apenas ter começado agora, podem ser necessárias várias outras visitas mais, antes que o desejo de mudar seja forte o bastante para comprar sua solução. Assim, nesta visita você pode dar um rápido *Feedback* Sumário para mostrar que ouviu e compreendeu, e depois oferecer-se para voltar depois a fim de discutir outras idéias e soluções. Pode ser, ainda, que o processo esteja completo e seja tempo de apresentar a solução e completar o negócio. Qualquer que seja o caminho, siga os passos.

4. Retrospecto

Como dissemos no parágrafo anterior, você pode fazer um retrospecto como uma resposta verbal ao que você ouviu. Geralmente ele toma apenas alguns segundos ou um minuto ou dois. Você toca nos pontos principais. Revê um pouco da situação e da história do cliente. Delineia os objetivos como eles foram apresentados. Então você discute os problemas que estão impedindo o cliente de atingir aqueles objetivos.

Esta exposição verbal da situação, objetivos e problemas ajuda a torná-los mais claros na mente do cliente. Esta pode ser a primeira vez que ele as ouviu tão claramente delineadas. Há uma magia neste processo. Não apenas você reforça os fatores motivacionais na mente do cliente como também se mostra uma pessoa interessada que ouviu e compreendeu. Todos queremos ser compreendidos. Muitas vezes, o processo de contar a outros nossos problemas nos dá a compreensão para buscar uma solução. Se nossa solução for a mesma do cliente pode acontecer uma venda.

Mas digamos que as idéias que discutimos são ainda muito novas para o cliente. Ele tem que pensar um pouco sobre elas. Ele pode ter que discutí-las com outros na sua empresa.

O propulsor e o expressivo podem querer sua contribuição para ajudar a motivar outros com quem eles têm que trabalhar. O analítico pode ter que deixar as novas idéias amadurecerem na sua mente. Ele pode precisar discutí-las com outros, pelos quais tem alta consideração, para receber *feedback* e reforçar suas próprias idéias e opiniões, para estar seguro de que está certo. O amigável precisará discutí-las com outros cujo relacionamento lhe dá confiança para saber que a equipe está decidindo junta. Mudar é difícil e requer tempo.

Qualquer que seja a razão, você percebe que a ocasião não é apropriada para uma mudança ou para a venda. Assim, você decide marcar uma outra visita. Você se oferece para resumir suas observações e voltar depois com um retrospecto por escrito. Você pode querer envolver alguém mais da sua empresa. Assim, você faz a sugestão, dando as credenciais da outra pessoa que o acompanhará na visita subsequente.

Você ainda consegue anuência para o próximo passo. Este próximo passo, neste caso, pode ser uma ocasião para uma nova reunião. Ou pode ser um acordo para deixar o cliente pensar sobre o assunto e ser visitado na semana seguinte.

Você volta para seu escritório e escreve, fazendo um retrospecto. Você reorganiza suas observações e as apresenta em termos de histórico, objetivos e problemas. O esboço mostra logicamente a conexão entre onde o cliente está e onde ele quer estar. Você enuncia claramente os problemas que estão impedindo a pessoa de alcançar seus próprios objetivos. Este é um retrospecto formal, por escrito. Ele é um instrumento poderoso.

Você compartilha este instrumento com outros na sua empresa. Recebe a contribuição deles e talvez refaça o documento. Agora, você está pronto para reunir-se novamente com o seu cliente. Se você estiver incluindo outro membro da sua empresa, prepare cópias suficientes para ele, você, o cliente e outras pessoas que possam estar presentes na segunda reunião.

Na segunda reunião (ou terceira, quarta, ou mais) você apresenta o documento escrito. Você, seu colega e o cliente o examinam detalhadamente.

Ele envia o cliente de volta à primeira reunião. Os objetivos e problemas estão novamente claros e na mente do cliente. Ele põe quaisquer recém-chegados a par do processo. Estabelece a parceria que você começou na primeira reunião e faz o processo de motivação avançar.

Você solicita concordância sobre a exatidão de suas notas. Faz correções se for necessário. Agora você tem a confirmação de que faz parte da equipe que deve procurar uma solução para os problemas delineados. Você está pronto para fazer a pergunta (que você pode ter feito na primeira reunião): “Vocês estariam interessados em saber como resolvemos problemas semelhantes para alguns dos nossos outros clientes?”

Se você chegou até aqui, a resposta indubitavelmente será sim. Você está pronto para sua apresentação. Você ganhou o direito de sugerir mudança. Você agora é um parceiro na busca de uma solução. É uma posição poderosa. É uma posição de confiança. Você desenvolveu aquele nível de confiança que no início deste livro dissemos que é tão importante para o relacionamento com o cliente leal. Você tem um público de boa vontade para o próximo passo.

5. Apresentação da solução

Este é o seu momento. Foi para isto que você treinou. Você está para mostrar ao cliente como pode resolver o problema dele e ajudá-lo a atingir seus objetivos. Toda sua experiência em negócios é para este evento.

Você faz sua apresentação. Ela pode ser verbal. Pode ser escrita. Você pode usar *flip charts*, gráficos, um quadro-negro, *slides*, retroprojetores, ou aqueles modernos dispositivos para computadores. Ela pode ser feita para um indivíduo. Ou para um comitê ou um conselho. Você pode fazer a apresentação sozinho ou contar com uma equipe para assisti-lo. Mas tenha sempre em mente que se tratam de colegas ajudando a resolver o problema como foi delineado. Responda às perguntas existentes na mente do cliente: “O que eu ganho com isto? Como isto ajudará a atingir meus objetivos? Onde está o valor que justificará o custo?”

Você pede anuência. Faz sentido para o cliente? Isto funcionará na mente dele? Se não, faça os ajustes. Você ouve as razões pelas quais ele pensa que não vai dar certo. Assim, você não fica na defensiva. Ele está rejeitando a mudança, não você. Se você chegou até aqui com o cliente, ele gosta de você pessoalmente. É a mudança ou o custo que o preocupa.

Você repete a objeção dele com suas próprias palavras. É uma pequena versão do passo referente ao desenvolvimento do problema. Você dá um retorno a ele e mostra compreensão. Reformula sua solução para atender aos novos temores e necessidades expressos pelo cliente. Solicita anuência no-

vamente. Revela outros problemas se necessário. Finalmente, você consegue a anuência.

6. Conseguindo o negócio

Agora é o momento da verdade. Você diz alguma coisa como: “Você acha que nós temos uma boa compreensão da sua situação, objetivos e problemas?”. Você espera por uma concordância. Você já conseguiu anuência para todas as partes. Deverá conseguir concordância para esta pergunta.

“Você gosta do modo como resolvemos os mesmos problemas para nossos outros clientes?”

“Sim, parece bom.”

“Então, qual você acha que deveria ser o nosso próximo passo?”

Agora é com o cliente.

O que você fará com a resposta, depende de você. Há uma objeção? Então trate-a como tal. Repita-a. Dê respostas se houver alguma ou sugira um tempo para pensar sobre ela e fazer um novo contato. Pode ser uma objeção com a qual você concorda. Neste caso, você encerra a conversa e vê se há maneiras de ajudar.

A resposta pode ser: “Preciso de tempo para pensar sobre isto”. Na minha opinião, neste ponto, você dá ao cliente tempo para pensar. Você pergunta de quanto tempo ele precisará e faz arranjos para voltar a entrar em contato.

A resposta bem pode ser: “Quando começamos?” ou “Como está a sua agenda para tal data?”. Neste caso, você pode bem estar a caminho de conseguir um novo relacionamento e um novo cliente.

Você pode ser um tipo mais arrojado e em vez da pergunta: “Qual é o nosso próximo passo?” você pergunta, “O que é necessário para conseguirmos o seu negócio?”. As respostas podem ser ainda as mesmas. De qualquer modo, você está a caminho de uma venda ou pelo menos de uma conclusão.

7. Acompanhamento (*follow-up*)

Agora vem o acompanhamento. Você volta para seu escritório e dá o próximo passo, qualquer que ele seja. Se você fez uma venda, então ponha as engrenagens em movimento para efetuar as mudanças necessárias para fornecer o serviço ou produto. Você notifica a outros na sua organização.

Você escreve uma carta. Você diz ao novo cliente o que fez e o que ele deve esperar em termos de receber o serviço ou produto que você prometeu. Apresenta outros de sua organização que estarão provendo o serviço ou produto. Combina um almoço com todos os participantes.

Você registra tanto a visita quanto a venda. O registro da visita ao novo cliente torna-se parte do arquivo permanente daquele cliente. Estas notas podem vir a calhar quando você vender serviços adicionais ou quando marcar o contato inicial.

Visitas a clientes efetivos

Você aprendeu tudo isto só para visitar clientes potenciais? Eu penso que não. Tudo neste livro aplica-se, também, às visitas aos seus clientes atuais. O processo é o mesmo. Apenas os detalhes mudam. Eis como.

O passo que se refere à preparação é semelhante. Você tem que decidir qual cliente visitar, mas a fonte é sua própria empresa. Você tem que fazer pesquisa. Mas, novamente, os arquivos de sua empresa provavelmente contêm toda informação de que você precisa.

Marcar a reunião deve ser bastante fácil. O estabelecimento de um objetivo pode ser muito mais específico. Você pode querer ver se o cliente é um cliente potencial para um novo serviço que sua empresa introduziu.

A apresentação e o desenvolvimento de afinidade são ainda um passo importante. Você dispõe de muita história em cima da qual poderá desenvolver relacionamentos. Mas lembre-se que haverá tensão de relacionamento. Alguma coisa nova foi adicionada. Seu cliente pode nunca ter tido uma visita de sua empresa antes. Ele pode pensar que fez alguma coisa errada. Eu sei que quando um dos meus bancos da área bancária começa a visitar seus clientes pela primeira vez, cerca de metade deles responde com: “Há algo errado? Minha conta está descoberta?”. A tensão de relacionamento está sempre presente no começo da visita. Se o relacionamento for forte e de longo tempo ela poderá ser leve, mas estará presente. O desenvolvimento de afinidade é ainda um esforço necessário.

A “Declaração do propósito da visita” é semelhante. Entretanto, uma vez que este é um cliente que você conhece e seu propósito é, pelo menos parcialmente, fortalecer as boas relações, a “Declaração do propósito da visita” será algo diferente daquela feita para um cliente potencial. Ela pode ser algo como, “Marilyn, você tem sido uma boa cliente nossa por muitos anos. Eu estive cuidando de sua conta por quase três desses anos. Nós realmente apreciamos seu negócio e esperamos longos anos de um bom relacionamento. Mas nossa companhia começou uma nova política. Nós achamos que se vamos crescer como queremos, teremos de estar em contato mais estreito com nossos clientes. A fim de continuar a satisfazer suas necessidades, pensamos que precisamos visitá-la, dar uma volta pela sua empresa, ficar em dia com suas mudanças e conhecer o que você está tentando realizar.”

“Assim, o propósito de minha visita de hoje é rever nosso relacionamento, assegurar que lhe estamos servindo bem, e depois tomar algum

tempo para ficar conhecendo melhor você e sua empresa. Você sabe, eu penso, que nunca conversamos sobre como você entrou neste negócio. Você se importaria de me contar uma rápida história? Eu penso que isto me ajudaria a cuidar melhor de sua conta.”

Talvez você conheça bem o cliente. Talvez você queira rever seus arquivos com o cliente e perguntar sobre alguns pontos específicos que se aplicariam ao seu novo serviço. Neste caso, sua “Declaração do propósito da visita” poderia ser: “Você e eu estivemos conversando sobre sua necessidade de expandir. Da última vez em que nos contatamos, você mencionou que se conseguisse o novo contrato com a Corporação XYZ com certeza precisaria de mais espaço. Como vai isto? Acho que realmente me ajuda a servir melhor os nossos clientes quanto mais eu souber o que pode estar para acontecer”.

Além disso, a “Declaração do propósito da visita” não é ameaçadora. Você não está aqui para vender algo até descobrir se há um problema. E ela acomoda o cliente para a tarefa que você quer realizar.

O passo referente ao desenvolvimento do problema é basicamente o mesmo. A principal diferença é que você já tem uma base comum de informação sobre a qual se apoiar. Ao usar esta informação assegure-se de que é, realmente, comum. Não suponha que o que você pensa que sabe, é correto e não suponha que o cliente sabe que você o sabe. Dê retorno e peça concordância.

Muitas vezes quando trabalho com meus clientes pergunto a eles quanto conhecem sobre seus clientes. “Conhecemos tudo. Temos de conhecer”, eles podem dizer. Então jogo um pequeno jogo com eles. Vejo quantas perguntas tenho de fazer antes de encontrar algo sobre o cliente, mesmo as realmente boas, que eles não conhecem. Isto faz a diferença

Se você descobre um problema que pensa que pode resolver com produtos ou serviços adicionais ou novos, o retrospecto é o mesmo. Você pode até querer fazê-lo por escrito. Você pode já ter feito isto para clientes que estão se utilizando de novos serviços. Ele é tão eficaz e serve a todos os mesmos propósitos quando aplicado ao cliente potencial.

A apresentação é a mesma, também. Não fuja do planejamento só porque conhece o cliente. Ele merece o mesmo esforço dispensado, talvez mais, que destina a um cliente potencial.

O acompanhamento, também, é basicamente o mesmo. Uma breve carta agradecendo ao cliente pelo seu tempo e esboçando um pouco do que você conheceu, impressiona bem. Se tiver ocorrido uma venda você querará tratá-la da mesma maneira que faria para um novo cliente. Não penalize os seus clientes por sua lealdade.

OK. Você já tem tudo. Você sabe como é feito. Vamos analisar um estudo de caso de uma visita de venda real.

Não houve transação comercial, mas fizemos uma venda do mesmo jeito

QUI está um estudo de caso. Se você quiser fazer um exercício prático deste caso, faça de conta que está fazendo uma visita conjunta com o banqueiro. Imagine-se no escritório do cliente potencial. Tome notas ou use um marcador para assinalar o que você pensa que são fatos importantes mencionados na conversação. Então se você quiser praticar realmente, escreva um relatório a partir de suas notas antes de olhar para o meu.

Eu uso o exemplo do banqueiro porque faz parte do meu *background*. Entretanto, o processo de venda de um banqueiro tem uma relação tão grande com a empresa como um todo que ele representa uma abordagem razoavelmente universal da venda. O banqueiro precisa conhecer a empresa na sua totalidade. Se você não for da área bancária, espero que possa adaptar esta visita de venda para o seu tipo de negócio.

Plano de fundo

A Star Distributing (nome fictício) está no negócio de distribuição de tubos e conexões para a indústria petroquímica. É uma empresa de Houston de capital fechado. Por não ter feito suficiente pesquisa sobre o projeto, não fui capaz de descobrir muito sobre a empresa.

Tenho um compromisso com o presidente, Steve Morrison. Chego alguns minutos antes da hora. Mr. Morrison está fora fazendo uma visita de venda e ligou para dizer que vai atrasar-se alguns minutos. Converso com a secretária, pergunto um pouco sobre a empresa. Depois, ela se oferece

para mostrar-me o depósito. Depois da visita às instalações, ela me introduz no escritório de Mr. Morrison e me traz uma xícara de café.

A mesa está uma desordem. Há fotos de Morrison e placas e diplomas na parede. Penso que tenho um expressivo diante de mim, mas aguardo para fazer o julgamento. Morrison entra.

STEVE: “Oi, Dick, sou Steve Morrison. Desculpe pelo atraso. Acho que fiz uma grande venda. Espero que você não tenha se importado com a pequena espera.” Sorriso largo, aperto de mão firme.

DICK: “Sem problema. Fiquei conversando com sua secretária. Ela realmente conhece sua empresa. Ela me levou às dependências”.

STEVE: “Sim. Ela é meu braço direito. Está comigo há um longo tempo, realmente me ajudou a construir a empresa.”

DICK: “Ela me disse que você e sua esposa acabam de voltar de San Diego. Férias, espero?”

STEVE: “Sim. Meu filho está na Marinha e está servindo lá. E minha irmã e o marido moram lá. Assim, foi mais um encontro de família.”

DICK: “San Diego é uma bela cidade, muita coisa para ver e fazer. Meu irmão mora lá. Você fez alguma excursão?”

STEVE: “Oh, nós sempre vamos ao zoológico quando estamos lá. É um zoológico maravilhoso.”

DICK: “Talvez o melhor do país. Meu irmão e sua esposa sempre nos levam lá.”

Há uma pausa, Steve se mexe na cadeira.

DICK: “Bem, Steve, vamos à razão pela qual pedi para visitá-lo — eu lhe disse ao telefone que estou trabalhando com o State National Bank. Nós realmente crescemos nesses últimos tempos. Estamos particularmente interessados em expandir o lado comercial de nosso negócio. Achamos que se vamos satisfazer as necessidades da comunidade comercial desta parte da cidade temos de sair e conhecer as empresas em nossa área. Quanto mais soubermos sobre empresas como a sua, melhor trabalho poderemos fazer em fornecer o mais eficiente serviço bancário disponível. Conseqüentemente eu posso querer conversar com você sobre a possibilidade de fazer algum negócio conosco. Mas neste momento meu propósito principal é conhecer um pouco sobre você, sua empresa, o que você está fazendo. Isto realmente ajudaria a mim e ao meu banco. Você se importaria de me falar um pouco sobre a Star Distributing?”

STEVE: “Certamente. Isto parece razoável. Eu comecei a Star Distributing há uns doze anos. Eu tinha trabalhado para uma grande usina de aço em New Orleans.”

DICK: Apanhando sua pasta. “Você se importa se eu tomar notas?”

STEVE: “Não. Tudo bem. Estamos conversando sobre meu assunto favorito, você sabe. Certo, tome todas as notas que quiser.

“Eu trabalhava com vendas, basicamente o mesmo que eu estou fazendo agora. Cresci em Houston e quando decidi sair para trabalhar por conta própria comecei aqui. E também vim para Houston porque — bem, em primeiro lugar, eu tinha uma cláusula de não competição geográfica — mas este é um dos melhores mercados para os meus produtos.”

DICK: “Quais são os seus produtos? O que você vende?”

STEVE: “Bem, nós somos uma espécie de combinação de representante de fábrica e distribuidor. Nossa força parece estar na venda de tubos de aço especializados. Você sabe, nós atendemos ao segmento do petróleo, bem como a indústria petroquímica. Temos várias linhas de tubos de aço inoxidável especializados que têm procura muito alta atualmente. Nós conseguimos algumas linhas muito boas.”

DICK: “Quando sua secretária me levou para dar uma volta pelo depósito eu vi que você tem muitas conexões pequenas e outras. Quem particularmente são seus clientes? Para quem você vende estes artigos?”

STEVE: “Bem, para algumas das grandes firmas de engenharia e construção como a Fulor and Lumus e David International e várias firmas menores também.”

DICK: Então, você se torna um subcontratante, quando eles estão elaborando planos especiais?”

STEVE: “Sim. Bem, a maneira como funciona se dá na forma como se apresentam estas enormes instalações. Eles vão e projetam uma instalação inteira e nós procuramos ficar em contato estreito com eles, a fim de garantir que especifiquem os materiais que nós fornecemos. Nós desenvolvemos um bom relacionamento com eles ao longo dos anos. Enfatizamos nossa alta confiabilidade e assim por diante.”

DICK: “Uh-huh.”

STEVE: “E assim quando está registrado nas especificações nós nos tornamos, então, os fornecedores, o fornecedor principal para suas instalações neste setor especializado do trabalho.”

DICK: “Então na realidade você fornece os tubos e conexões e outras coisas ao subcontratante que está instalando aquela parte da maquinaria? Está certo?”

STEVE: “Sim.”

DICK: “Mas você não está no negócio de construção como tal, está?”

STEVE: “Não. Já houve tempo em que nós estivemos envolvidos em ajudar a encontrar um contratante ou um subcontratante... para uma dada especialidade... porque estamos intimamente em contato com o que está acontecendo na indústria.”

DICK: “Uh-huh. E esta área com que você lida pode ser um segmento especializado de uma parte de equipamento ou instalação muito maior que eles estão colocando?”

STEVE: “Sim. Como você sabe — eu não sei se você está familiarizado com esse negócio ou não — uma empresa como a Fulor pode ser ou não a contratante principal. Isto é, ela pode ser apenas a firma de engenharia que elabora todas as instalações e especificações, mas uma outra firma pode ser a contratante principal.”

DICK: “Neste caso, você pode, na verdade, trabalhar com eles no estabelecimento das especificações, mas depois teria que oferecer separadamente o uso de suas conexões específicas ou...”

STEVE: “Está certo.”

DICK: “Mas uma vez que você esteve envolvido na organização das instalações você certamente seria o escolhido para a venda de conexões quando chegasse o tempo. Isto é uma suposição justa?”

STEVE: “Bem. Sim e não. Não é apenas uma questão de oferta. Obviamente estas grandes companhias têm políticas de compra que exigem que elas falem com várias pessoas diferentes, mas elas levam nosso serviço e nossa reputação em consideração. Assim estar em contato estreito com elas, eu penso, é uma das coisas mais importantes, bem como reforçar constantemente nossa reputação de oferecer serviço bom e imediato.”

DICK: “Uh-huh. E naturalmente isto se torna uma parte muito importante, eu pensaria, do seu tipo de negócio, uma vez que este é um lado especializado dele. Suponho, também, que ele não é uma parte principal do projeto total de construção.
“A propósito, você mencionou que tem algumas boas linhas de produtos. Quem são seus fornecedores ? Para quem você vende?”

STEVE: “Bem, nós representamos um grande número de firmas que fabricam tubos de aço e conexões. Aço inoxidável, cromo e alguns aços de liga muito exótica. De fato, alguns dos nossos

fornecedores têm sua própria força de venda e seus próprios depósitos, mas eles não podem estar em todo lugar ao mesmo tempo, assim nós suplementamos seus esforços nestas áreas especializadas.”

DICK: “Oh, isto é verdade? Então você na verdade compra, digamos, da Behemouth ou de algumas das companhias maiores?”

STEVE: “Sim, de fato. Da Behemouth, da International Steel, bem como de outras firmas especializadas que não têm sua própria organização de vendas.”

DICK: “Uh-huh. As indústrias menores. Mas aparentemente você, então, tem muitos fornecedores ou representa várias empresas.”

STEVE: “Sim. Temos cerca de treze diferentes fornecedores principais e uma boa quantidade de menores.”

DICK: “Você tem algum problema com fornecedores?”

STEVE: “Não, não é bem um problema de fornecimento. A não ser que seja algum item altamente especializado que não seja um item de produção... Mas para a maioria dos itens de produção... há ampla oferta no momento. Como você provavelmente sabe, a maioria das principais empresas de aço estiveram se adaptando para competir melhor com os japoneses. Assim, entre elas nossos itens estão prontamente disponíveis.

“Mas uma vez que você mencionou problemas, não é um problema de suprimento do fabricante, é o nosso crescimento.”

DICK: “O que você quer dizer?”

STEVE: “Bem, nosso negócio está crescendo. Quando crescemos precisamos ter mais estoque. Isto custa dinheiro. Temos que manter mais contas a receber. Isto custa dinheiro. Eu suponho que o problema é achar dinheiro para continuar com o crescimento.”

DICK: “Sim. Eu notei durante a visita pelo depósito que ele parece um pouco abarrotado.”

STEVE: “Sim. Nós estamos amontoados aqui.”

DICK: “Com base no meu conhecimento da área, eu suporia que há muito dinheiro investido no estoque. Esse tipo de material é muito caro, não é?”

STEVE: “Sim. Realmente é. Bem, nós provavelmente obteremos dez milhões em vendas este ano. Fazemos cerca de cinco ou seis giros de estoque por ano. Assim, meu palpite é que temos cerca de dois milhões no depósito. Não parece, não é?”

DICK: “Material bem caro.”

STEVE: “Sim, é.”

DICK: “Então isto está apertando muito seu fluxo de caixa ?”

STEVE: “Sim. Estamos lidando com isto, mas tive de alongar meu prazo de pagamento. Não gosto de atrasar o pagamento das contas, mas parece fazer parte do padrão da indústria.”

DICK: “Com o tipo de crescimento que você está mencionando, isto pode chegar a ser um problema sério, não pode?”

STEVE: “Bem, sim e não. Eu suponho que o maior problema é que eu já fui até onde posso quanto ao crescimento. Isto me incomoda um pouco. Apesar de não estar seguro se quero crescer mais. Simplesmente não posso dizer. Estou bastante ocupado do jeito que está.”

DICK: “De modo que seu crescimento está limitado?”

STEVE: “Sim, bastante. À medida que faço mais negócios, há mais contas a receber, mais a pagar e mais estoque. Eu não sabia quando comecei este negócio que o sucesso seria tão caro. Minha esposa diz: ‘Se você está ganhando tanto dinheiro, onde ele está?’ Está lá atrás, no armazém, é onde ele está.”

DICK: “Bem, eu não quero tirar a importância dos seus problemas, mas estes são os problemas que eu vejo em muitas empresas jovens, agressivas de crescimento rápido. Este é um exemplo clássico das dores do crescimento.”

STEVE: “Sim. Suponho que estes são bons tipos de problemas para se ter. Eu odiaria ter o oposto.”

DICK: “Muito verdadeiro. Fale-me de sua equipe de vendas. Com este tipo de crescimento eles devem ser muito bons.”

STEVE: “Bem, temos sete funcionários. Há cinco vendedores, contando comigo e o funcionário de vendas internas. Os outros dois são minha secretária e uma pessoa que faz de tudo: entregas, manutenção, qualquer coisa.”

DICK: “Você mencionou cinco vendedores contando com você. Você passa uma boa parte do seu tempo fora fazendo vendas?”

STEVE: “Não tanto quanto gostaria. Eu fico mais amarrado aqui do que realmente ficaria se pudesse escolher. Mas eu gosto mesmo é de vendas. É como comecei. Esta é a parte do negócio de que eu gosto. Administrar todo este dinheiro não é muito excitante para mim.”

DICK: “Realmente? Fale-me de seu background.”

STEVE: “Bem, eu fui um vendedor da Behemouth Steel por dez anos e depois trabalhei para um outro representante de fábricas em New Orleans por cinco anos. Tenho vendido este mesmo tipo de produtos todo o tempo. Trabalhei aqui em Houston parte do tempo

em que estava com Behemouth. Eu sou daqui. É por isso que abri a empresa aqui.”

DICK: “E suponho que Houston seja um bom mercado para seus produtos, talvez tão bom ou melhor que New Orleans.”

STEVE: “Pode apostar, um dos melhores mercados no país. Mas nós também estamos trabalhando em toda a região de New Orleans. Eu agora tenho um representante que cobre a área do Rio Mississippi. Minha cláusula de não competição esgotou-se há muito tempo.”

DICK: “Então você cobre uma área tão distante quanto New Orleans?”

STEVE: “Pode apostar. Nós cobrimos uma boa parte do sul da Louisiana e vamos para o oeste até a longínqua Corpus Christi. Provavelmente 60 % de nossas vendas são aqui na área da Grande Houston, mas os outros 40% são muito importantes. E a área do Mississippi está crescendo. Há um bom volume de construção ao longo do rio. Algum dia eu quero estabelecer uma filial em Lake Charles.”

DICK: “É mesmo?”

STEVE: “Sim, ou Lafayette ou uma daquelas cidades.”

DICK: “Todos os seus vendedores estão localizados em Houston?”

STEVE: “Sim. Agora todos eles viajam a partir de Houston e fazem uma rota bem regular. Você sabe, não há muitos clientes diferentes, assim é bem fácil gerenciar de um local central. Eu acho que isto facilita bastante as comunicações. Bem, deixe-me esclarecer isto um pouco. Há vantagens em ambos os modos. Se eu tivesse uma filial no sul da Louisiana e talvez uma em Victoria ou mais próxima de Corpus Christi, isto poderia ajudar nossas comunicações com os clientes. Assim, posso querer algumas filiais... isto é, se eu puder resolver o quebra-cabeças do crescimento.

DICK: “A necessidade de aumentar o capital de giro, você quer dizer?”

STEVE: “Correto.”

DICK: “Se você pudesse resolver o problema financeiro, você expandiria abrindo mais as filiais?”

STEVE: “Provavelmente não no começo. O que eu preciso é aumentar o pessoal aqui em Houston primeiro. Quando expandirmos nossas vendas naquelas outras áreas, então provavelmente transferiremos algumas dessas pessoas para a filial... Você sabe, apenas um pequeno escritório.

“Não quero abrir uma filial sem ter negócio para sustentá-la. Não posso conseguir o negócio para sustentá-la sem pessoas, e estamos sem espaço aqui.

“Suponho que todos os problemas estão de algum modo inter-relacionados. Não posso crescer sem aumentar o quadro de pessoas. Não posso aumentar esse quadro sem aumentar o espaço. Não posso aumentar o espaço, o pessoal ou o estoque sem mais dinheiro, e mais dinheiro vem de mais vendas. É um tipo de ciclo vicioso, não é?”. Ele estava quase falando para si mesmo neste ponto. Seus olhos estavam olhando para o teto.

DICK: “Estes são os tipos de problemas com que lidamos todo tempo, Steve. A propósito, você tem planos para aumentar ou alugar um espaço maior?”

STEVE: “Bem, eu estive considerando. Nosso aluguel aqui termina no ano que vem. Eu tenho uma opção de cinco anos, mas algo me diz que seria bom se eu tivesse meu prédio próprio.”

DICK: “Você fez alguma coisa no sentido de comprar imóveis? Você procurou?”

STEVE: “Não, realmente. Eu deveria. Olhei alguns locais. Não sei. Você fica tão atolado nas operações do dia-a-dia que não tem tempo para as questões de longo prazo. Por falar nisto, esse aluguel termina em menos de um ano. Talvez você tenha me estimulado um pouco. Preciso ver isto.”

DICK: “Este é outro típico problema que encontramos em empresas do tamanho da sua. Você não é grande o suficiente para ter uma pessoa em tempo integral para gerenciar as finanças e o planejamento de longo prazo, entretanto há algum trabalho que necessita ser feito nesta área.”

STEVE: “Eu tenho uma boa contadora. Ela está sempre me empurrando nessa direção, diz que preciso de melhor planejamento e que preciso estar cuidando do problema do fluxo de caixa. Mas ela está ocupada com outros clientes. Mas você está certo. Estou sentindo falta disso agora.”

DICK: “Bem, olhando para minhas observações parece que a maioria das suas preocupações estão ligadas ao problema dominante do fluxo de caixa. Entretanto, julgando pelo que você disse a respeito de crescimento, seu negócio deve ter sido bem lucrativo para resultar no fluxo de caixa que gerou.”

STEVE: “Sim, o lucro bruto é muito bom. Entretanto, minhas despesas operacionais são bem altas. Se eu fizer dez milhões brutos este ano, provavelmente o lucro líquido será de menos de um milhão... Isto inclui meu salário. Mas eu pago bonificações muito boas. Quando comecei no negócio, decidi que queria construir uma empresa com pessoas estáveis. Para isto você tem de pagá-

las. Também tenho um bom programa de participação nos lucros. Como resultado disso, temos uma rotação de funcionários muito baixa. Estas pessoas estão comigo há algum tempo.”

DICK: “Uh-huh. E eu pensaria que isto está diretamente ligado com o que você disse antes sobre ter uma reputação de bom serviço e assim conseguir negócios repetidos.”

STEVE: “Pode apostar.”

DICK: “Se você alcançar dez milhões este ano, qual seria seu objetivo para o próximo ano?”

STEVE: “Eu estava conversando com meu chefe de vendas sobre isto outro dia. Penso que é razoável sustentar um crescimento de 20%; digamos doze milhões para o próximo ano. Isto é, se eu encontrar o financiamento para suportá-lo.” Sua voz caiu um pouco.

DICK: “Sim. Isto continua a ser um problema, não? Você mencionou participação nos lucros. Quem gerencia este fundo para você?”

STEVE: “Neste momento eu o tenho em Certificados de Depósitos. Temos cerca de meio milhão nele. Continuo a pensar que preciso conseguir alguém para gerenciar isto. Tempo. Você sabe.”

DICK: “Bem, a título de uma reavaliação, parece que você construiu o tipo de empresa com que você quer viver. Ela está construída sobre uma boa e sólida reputação.

As pessoas estão em suas posições para manter esta reputação. Estou impressionado com o que vejo. Este é o tipo de empresa com o qual gostamos de trabalhar.

“Estou imaginando, entretanto, se o seu banco examinou alguns destes problemas com você?”

STEVE: “Bem, eles estiveram conosco desde o início.”

DICK: “Qual é o seu banco, por falar nisso?”

STEVE: “É o F&M. Eles cresceram muito. Mas conheço Jim Wilson, de lá, há anos. Penso que ele faria quase tudo o que pedisse. Temos tentado financiar nosso crescimento com lucros. Tomo um pouco emprestado de tempos em tempos. Você conhece o problema do fluxo de caixa. Eu não conheço. Penso que devo a ele cerca de cinqüenta mil mais ou menos.”

DICK: “E este é o seu único empréstimo, cerca de cinqüenta mil?”

STEVE: “Sim. Posso ter chegado a cem mil uma vez ou duas. Sou muito conservador. Não quero ficar sobrecarregado. Eu tentei financiar meu crescimento com lucros. Não sei. Posso ter chegado ao ponto onde isto não funciona mais.”

DICK: “Jim esteve aqui?”

STEVE: “Bem, eu estive tentando achar tempo para convidar Jim para vir. Você sabe, ele é realmente muito ocupado. Eles acabaram de fazê-lo vice-diretor para empréstimos comerciais. É muito difícil para ele sair. Mas é realmente um bom sujeito. Tudo que pedi a ele, eles do banco acharam um modo de fazer.”

DICK: “Bom. Bem, mudando um pouco a direção da nossa conversa, onde você diria que está a maior área de oportunidade para crescimento no futuro? Você permanecerá com sua linha principal ou há outras direções que considerou?”

STEVE: “Bem, é interessante você ter mencionado isto. A maioria dos nossos produtos são vendidos no momento para instalações novas, mas, você sabe, estamos começando a penetrar por inércia no mercado de reposição. Quero dizer, temos tido algum negócio que vem por fora. Você sabe, negócio por telefone.”

DICK: “As pessoas conhecem vocês porque estiveram lá na instalação?”

STEVE: “Sim. Penso que isto poderia ser um complemento muito lucrativo para nosso negócio atual. Eu realmente gostaria de expandir esta área.”

DICK: “Há algum problema particular que surgiria com o fato de vocês entrarem nesta área?”

STEVE: “Bem, ela requer uma abordagem de marketing totalmente diferente e pode exigir uma grande expansão do enfoque. Então é como se você tivesse mais uma loja de peças. Você deve ter o que eles precisam, quando eles precisam ou você está fora do negócio.”

DICK: “Mas provavelmente ele é muito lucrativo. Certo?”

STEVE: “Certo. Ele é muito lucrativo porque quando eles necessitam de uma peça de reposição precisam dela rapidamente. Eles precisam dela agora, porque uma parte de sua instalação está parada, e em uma operação de processo contínuo o tempo de parada é muito caro. Eles geralmente não fazem objeções a um preço maior. Assim, ele requer uma abordagem de marketing completamente diferente. Eu teria que ter o estoque. Eu provavelmente teria que ter também uma pessoa trabalhando só nesse tipo de venda, um especialista em peças de reposição. Essa pessoa teria que acompanhar o pessoal de venda que tenho agora e tornar-se conhecida. Ela teria que gerenciar tudo. Seria necessário um tipo especial de pessoa. Mas eu precisaria analisar isto.”

DICK: “Novamente, você está considerando os problemas do fluxo de caixa. Você estaria considerando uma pessoa muito bem paga, mais o custo do estoque maior.”

STEVE: “Sim. Eu teria de conseguir uma pessoa experiente. Eu não acho que qualquer um dos funcionários que tenho agora seria realmente apropriado para o trabalho. Você realmente precisa achar alguém de outra empresa que está fazendo isto agora. Isto significa que eu teria de pagar por isto.”

DICK: “Bem, tudo isto é realmente interessante. Percebi muitas coisas instigantes sobre seu negócio. Realmente, penso que seu futuro está em aberto. Se você não se importa, deixe-me somente fazer algumas colocações detalhadas. O que eu gostaria de fazer é voltar para o meu escritório, reorganizar minhas observações e pô-las por escrito. Acho que isto é uma boa disciplina e ajuda a comunicar o que aprendi sobre você a alguns dos outros gerentes do nosso banco. Eu gostaria que eles também conhecessem algo sobre você. Posso mandar-lhe uma cópia para que você possa verificar se eu tenho uma boa percepção de sua empresa. Só mais algumas coisas que não deixamos claras. Você é uma sociedade anônima, não é?”

STEVE: “Sim, desde 84.”

DICK: “E você é o único acionista?”

STEVE: “Sim. Eu pensei em oferecer algumas ações, mas não fiz isto ainda. Minha mulher e meu filho fazem parte do conselho, mas não são ativos na empresa.”

DICK: “Seu filho virá para a empresa?”

STEVE: “Bem, eu não sei. Ele está na Marinha e terá que terminar a faculdade quando sair. Não sei se ele estará interessado na empresa. Gostaria que viesse.”

DICK: “Bem, Steve, parece que tenho uma boa imagem de sua organização. Você criou uma empresa muito boa. Parece que o único problema para o qual você não tem uma solução é o problema do fluxo de caixa. Temos uma pessoa no banco que é um perito muito bom no tipo de financiamento que você está considerando. Você se importaria se eu analisasse minhas observações com ele e talvez verificar se ele gostaria de vir fazer-lhe uma visita? Ele poderia ter algumas idéias que valham a pena serem estudadas.”

STEVE: “Isto parece ótimo. Você realmente me fez pensar um pouco sobre o futuro da empresa.”

DICK: “Bem, deixe-me pôr minhas observações no papel, falar com ele e volto a contatar você”.

STEVE: “Tudo bem. Estarei esperando pelo seu contato.”

Aí está a história. Frequentemente me perguntam se as pessoas realmente revelarão tanto para você. A resposta é sim. Eu acho que se você mostra um interesse real nas pessoas elas adoram falar de suas empresas e do que fazem para ganhar a vida. A única coisa que não é típica nesta visita é que ela não é tão curta. Geralmente eu passo mais de uma hora com um cliente como este.

Agora começa o trabalho. Tenho que escrever um relatório. Você pode querer tentar fazer o seu primeiro, antes de ver o que eu fiz e depois fazer uma comparação entre os dois.

Síntese quanto à compreensão

O que segue é um sumário do meu entendimento de sua situação, metas, objetivos e áreas de preocupação. Por favor, leia cuidadosamente para ver se tenho um entendimento completo. Por favor, informe-me de quaisquer erros, correções ou adições que você gostaria que eu fizesse.

Síntese de plano de fundo

A Star Distributing foi fundada em 1984 e Steve Morrison é 100% seu proprietário. A empresa é uma espécie de combinação entre um representante de fábricas e um distribuidor que fornece tubos e conexões especializadas para o setor de petróleo e a indústria petroquímica. As seguintes informações adicionais parecem pertinentes ao nosso estudo:

- A empresa tem sete empregados. Cinco, incluindo Steve, estão em vendas. Há uma secretária e um funcionário que cuida da entrega/manutenção. A maioria dos funcionários está na empresa há muito tempo. Há pouca ou nenhuma substituição de funcionários devido, pelo menos em parte, a um bom programa de remuneração, bonificações anuais, e um programa de participação nos lucros. Há cerca de US\$ 500 mil no plano de participação dos lucros agora. Está tudo em Certificados de Depósito.
- A Star tem cerca de treze fornecedores maiores e vários menores. Ela distribui itens especializados para grandes usinas de aço, tais como a Behemouth e a International, embora estas firmas tenham suas próprias equipes de vendas e armazéns. A Star ou lida com itens especializados ou cobre territórios geográficos que estas equipes de vendas não podem cobrir.

- Além disso, a Star faz todas as vendas nestes territórios para algumas pequenas usinas especializadas em tubos e conexões de aço inoxidável ao cromo e alta liga.
- A Star cobre um território que vai aproximadamente de New Orleans a Corpus Christi, principalmente ao longo da costa do Texas e Louisiana. Entretanto, 60% do negócio vêm da área da Grande Houston e todo o pessoal de vendas da empresa mora e trabalha fora de Houston. Muito da venda vem do trabalho com as grandes empresas de projeto/construção para incorporar seus produtos no projeto.
- A empresa tem tido bom crescimento e lucros através dos anos. Steve espera que a empresa faça cerca de US\$ 10 milhões em vendas brutas este ano com um lucro de pouco menos de US\$ 1 milhão, incluindo seu salário. Este lucro vem descontado das bonificações e participação dos empregados nos lucros. Steve gosta de pagar bem para conservar bom pessoal. Isto se liga à filosofia geral de manter uma excelente reputação de serviço bom e rápido.
- A empresa trabalha com o F&M Bank. O gerente para empréstimos é Jim Wilson. Steve já tomou emprestados até US\$ 100 mil e atualmente está devendo aproximadamente US\$ 50 mil.
- Steve tem considerado a venda de ações para seu pessoal de vendas, mas ainda não o fez até agora. Ele é o único acionista. Sua esposa e filho estão no conselho, mas não são ativos na empresa.

Objetivos

1. Alcançar US\$ 10 milhões de vendas este ano, com um lucro de pouco menos de US\$ 1 milhão.
2. Expandir as vendas para US\$ 12 milhões no ano seguinte, com um crescimento de 20%.
3. Abrir filiais em Louisiana e no Sul do Texas.
4. Expandir-se para o mercado de reposição de peças fornecendo peças de reposição para as mesmas indústrias que usam suas instalações novas.
5. Possuir seu prédio próprio com espaço para crescimento.

Áreas de Preocupação

1. A principal área de preocupação parece ser um aperto no fluxo de caixa causado pelo crescimento. Este problema está restringindo o crescimento.
2. Steve manifestou a preocupação de não ter suficiente pessoal ou tempo para gerenciar as finanças e fazer o planejamento de longo prazo.

Este sumário foi mostrado para meu colega gerente de empréstimos do banco, e ele e eu planejamos nossa abordagem para uma outra visita na semana seguinte. A primeira coisa que fizemos naquela visita foi deixar Steve ler todo o nosso relatório. Nossa solução proposta estava diretamente ligada ao Sumário da situação. Este é um caso hipotético mas nós hipoteticamente conseguimos o negócio. Jim Wilson deveria ter usado este sistema com seus bons clientes atuais.

Agradeço por ter acompanhado a visita. Espero que você possa verificar como esta se relaciona com o seu negócio, sendo você um banqueiro ou não. Aplicar este exemplo às suas necessidades deve ser bem fácil.

Enfrentando a estrada

O fim de meu seminário de vendas eu pergunto quantas pessoas sentem-se um pouco mais à vontade para fazer uma visita de vendas. Geralmente a maioria das mãos vão se levantando. Uns poucos me dizem que não se sentiriam incomodados para realizá-la. Um ou dois dizem que ainda estão aterrorizados.

Se você ficou comigo até agora, eu poderia supor que você está entre os que sentiam algum desconforto com a idéia de vender. Espero que você tivesse levantado a mão se a pergunta lhe tivesse sido dirigida.

A última coisa que eu jamais quis foi ser um vendedor. Eu fui para a faculdade, em parte, para não ter que vender qualquer coisa. Depois de minha desastrosa experiência vendendo livros de porta em porta eu estava realmente convencido de que vender não era para mim.

Assim eu entrei para a área de gerenciamento da câmara de comércio depois de formado. Eu achava que gerentes de câmara davam voltas por aí sendo simpáticos para as pessoas da comunidade. Adivinhe! Descobri que o principal trabalho de um gerente de câmara é vender. Eu tinha me tornado um vendedor. Foi só anos depois que eu o admiti para todos, especialmente para mim mesmo.

Talvez esta seja a razão pela qual eu passei tanto de minha vida adulta ensinando às pessoas que é bom vender, que vender é ajudar a resolver problemas. Na verdade, todos vendem alguma coisa. As crianças vendem aos seus pais a idéia de deixá-los fazer o que querem. Os pais vendem aos seus filhos a necessidade de fazer o que eles devem. Gerentes vendem aos funcionários a importância de fazerem um bom trabalho. Algumas pessoas

têm que vender aos seus pares sua idéia para um novo projeto. Voluntários em organizações de caridade têm que vender. Políticos têm que vender a nós para conseguir nosso voto. Aliás, os poucos estadistas em quem eu posso pensar são os melhores em vendas.

Certamente sempre haverá o vendedor que está em vendas para achar a melhor maneira de manipular outros para comprar alguma coisa que eles não querem. Sempre há o estigma do vendedor de carros usados tentando empurrar sua mercadoria. Mas a verdade é que a maioria dos vendedores de carros usados são pessoas que realmente trabalham duro tentando fornecer um serviço aos seus clientes. Nós simplesmente não compramos do outro tipo de vendedor. Eles eventualmente aprendem a lição e mudam sua maneira de agir ou vão trabalhar com outra coisa.

Eu disse no começo que não sabia por que você apanhou este livro para ler. Posso apenas supor que você não quer ser um vendedor. Mas você acha que por uma razão ou outra tem que vender. Se o sensibilizei, para o fato de que vender, talvez, possa ser uma parte maravilhosa do negócio da vida, então fui bem-sucedido. Se não, então espero ter deixado você um pouco mais à vontade com todo o processo. Se vender é parte de sua vida, então deveria ser bom. Talvez um dia possa até tornar-se agradável.

Desejo-lhe sorte no que quer que você faça. Deixarei você com uma história que pode ser valiosa. Ela significou muito para mim.

É a história de Raymond Wilkins. Este não é seu nome verdadeiro, mas ele foi uma pessoa real e esta é uma história real. Raymond cresceu em uma pequena cidade do Texas Central, uma cidade não muito afetada pelos problemas dos dias de hoje. Havia um banco na cidade, umas poucas lojas e cerca de 4.000 pessoas. Se você fosse a esta cidade é porque tinha um objetivo. Você não passava por lá por acidente.

Eu tinha ido à cidade em uma sexta-feira à tarde para preparar um *workshop* destinado a diretores de banco que eu ia dar na manhã seguinte. Fui ao banco mais ou menos na hora de fechar. O presidente do banco mandou um jovem vice-presidente para assegurar que minha hospedagem estava OK. Eu estava alojado no único hotel de estrada da cidade. Era adequado.

Então fomos ao melhor restaurante da região. Ficava a trinta e dois quilômetros de distância, em outra pequena cidade. Foi lá onde eu encontrei Raymond pela primeira vez. Quando entramos no restaurante, escutei uma barulheira no canto. Olhei e havia umas dez pessoas sentadas em torno de uma grande mesa. Havia risos e bom humor.

Havia um homem que estava liderando a festa. Ele era o centro da atenção, o palhaço, o homem com um grande riso caloroso e as frases inteli-

gentes. Depois fiquei sabendo que ele era Raymond Wilkins. Ele estava sendo visitado por sua família de fora do estado. Era seu aniversário e ele estava dando uma festa. Então, notei que Raymond não se movia muito; de fato, de modo algum. Sua esposa estava dando a ele o bolo de aniversário. Ele estava em uma cadeira de rodas. Uma grande garrafa plástica estava enfiada em seu braço. Seu único movimento era mover a cabeça apenas o suficiente para beber água por um canudo na garrafa. Raymond tinha esclerose múltipla, uma doença paralisante em seu último estágio. Ele estava paralisado do pescoço para baixo.

Quando a festa terminou, Raymond pediu à sua mulher para empurrá-lo até minha mesa. “Você é Dick Kendall, não é?”. De perto seu sorriso era contagiante.

“Sim, eu sou.”

“Eu queria conhecê-lo. Sei que você está aqui para o *workshop* de nosso conselho. Estou realmente contente com isto e com o que o nosso banco está fazendo. Penso que temos uma grande equipe. Mas não posso comparecer. Você vê, tenho companhia, e eles não saem para tão longe de casa com muita frequência. Tenho de bancar o anfitrião.”

Então ele pensou um pouco. “Se eu conseguir que eles vão a Houston fazer compras, você se importaria se eu chegasse tarde?”. Eu lhe garanti que não me importaria e disse-lhe para tentar fazê-lo.

Depois que Raymond saiu, os banqueiros começaram a contar-me sobre ele. Ele tinha crescido ali. Era bastante querido, vinha de uma boa e próspera família. Tinha se tornado juiz municipal quando a doença estava nos estágios iniciais. Ele agora era um juiz local — todo o trabalho que ele podia fazer.

Mas eles me disseram que ele estava sempre pela cidade, visitando, animando as pessoas, mostrando interesse pelas necessidades dos outros. Tinha um ajudante que empurrava sua cadeira. Ele ia ao banco todo dia, disseram-me. Ele tinha sempre uma palavra de incentivo para quem quer que precisasse dela. Os caixas ficavam aguardando suas visitas diárias.

“Nós o levamos para caçar nos fins de semana, também,” acrescentou um dos banqueiros.

“Caçar?” eu disse.

“Sim. Ele sempre adorou caçar quando era criança.” Eu sabia que a área era conhecida por sua caça ao ganso no inverno. “Agora ele nos chama e diz, ‘Vocês vão caçar?’ Nós respondemos: ‘Sim,’ e ele diz: ‘Venham me pegar.’ Assim nós passamos e o pegamos de manhã bem cedo. Ele está com suas roupas de caçar. Nós o colocamos ao nosso lado em uma cadeira de algodão. Nós o cobrimos para que os gansos não o vejam. Ele ri e brinca conosco e se diverte mais do que qualquer um. Ele adora isto.”

Na manhã seguinte eu estava dando conta do meu recado com os diretores. Nós estávamos em uma grande varanda cercada de tela em uma casa do lago de um dos diretores. Por volta da metade da manhã um carro estacionou. O motorista de Raymond tirou-o do carro e empurrou sua cadeira de rodas para a varanda. Todo o clima da reunião mudou. As coisas ficaram mais leves. Os comentários de Raymond eram estimulantes, quase inspiradores. Foi um de meus melhores *workshops*.

No almoço, notei que Raymond olhou para o homem próximo a ele e pediu-lhe para cortar seu sanduíche e dar-lhe de comer. Aparentemente todos estavam à vontade com a solução para o problema, e não era a primeira vez que tinha sido empregada.

Depois do almoço, Raymond me pediu para sentar ao seu lado e fazer-lhe companhia. Eu fui. Ele disse: “Dick, posso fazer-lhe uma pergunta pessoal?”

Eu disse: “Claro”.

Ele disse: “Quando você terminou nosso *workshop* você olhou para cada um de nós e disse que viu algo especial, que você gostou do que viu. Agora diga-me a verdade. Você diz aquilo a todo grupo ou você realmente sentiu que nós temos algo especial?”

Eu ri. “Bem, Raymond, se fosse um bando de ineptos eu não diria isto a eles. Eu não lhes diria que são especiais se eu não sentisse isto realmente. Estou impressionado com o que vi aqui. Penso que vocês estão indo numa boa direção.” Eu realmente estava impressionado. Eu não acrescentei que muito da minha boa impressão tinha a ver com ele. Talvez eu devesse ter dito.

Então por alguma razão esta pergunta surgiu em minha cabeça. Eu não sei por que a fiz. Se tivesse pensado sobre ela provavelmente não a teria feito. Mas estou muito contente por tê-la feito.

Eu disse: “Raymond, posso fazer-lhe uma pergunta pessoal?”

Ele também disse: “Claro”.

“Raymond, com este seu problema tão óbvio, como você consegue manter tão maravilhosa atitude com relação à vida?”. Eu não podia acreditar que tinha dito aquilo. Por um segundo eu estava tão temeroso de tê-lo ofendido. As pessoas simplesmente não fazem perguntas como esta. Mas fiquei feliz porque a fiz. Eis o que ele disse:

“Bem, Dick, eu não sei.” Ele não estava magoado de modo algum, mas eu penso que jamais lhe tinham feito esta pergunta antes. “Você sabe, isto foi acontecendo comigo bem devagar. Primeiro, fiquei um pouco deprimido, não sabia por quê. Depois, perdi o controle de minhas pernas. Eu sempre me equilibrava um pouco depois de cada fase nova.”

Ele olhou para o chão, com um ar pensativo. Em seguida, olhou de volta para mim. Senti que ele estava analisando se podia confiar-me um segredo.

“Eu penso para responder a sua pergunta... Toda manhã quando minha esposa empurra minha cadeira para a pia para barbear-me tenho tempo de olhar-me no espelho e pensar sobre o dia. Olho para mim sentado na minha cadeira, para este corpo que não serve para quase mais nada. Então olho para mim no olho e digo para mim mesmo, ‘Raymond, é com isto que temos de trabalhar hoje. Agora o que vamos fazer para que este seja o melhor dia possível?’”

Esta história está aqui porque é uma história que precisa ser contada. Raymond era um vendedor nota 10. Ele me vendeu o amor por sua pequena cidade. Ele vendeu a seus companheiros de conselho a importância de fazer o melhor. Ele vendeu a mim e a todos os outros a alegria de conhecer Raymond. Mas acima de tudo ele vendeu a vida a Raymond.

Eu não sei como é sua vida, que problemas você enfrenta, nem qual é seu negócio. Mas espero que qualquer que ele seja, você tenha a partir de agora algumas ferramentas novas para fazê-lo funcionar. E talvez você, como eu, cole uma pequena etiqueta em seu espelho com a palavra RAYMOND e faça de cada dia o melhor dia possível.

Boa sorte. Espero que nos encontremos em algum lugar enquanto enfrentamos a estrada por um destino feliz.